

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра экономической безопасности, учета, анализа и аудита

ДОПУЩЕНО К ЗАЩИТЕ В ГЭК  
И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующий кафедрой

к-т экон. наук, доцент

\_\_\_\_\_ Д.Н. Скипин

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ В ОБЩЕСТВЕННОМ ПИТАНИИ КАК ЭЛЕМЕНТ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

(магистерская диссертация)

38.04.01 Экономика: Учет, анализ и аудит

Выполнил  
Студент 2 курса  
очной формы обучения

Иващенко  
Екатерина  
Владимировна

Научный руководитель  
к-т экон. наук, доцент

Лупикова  
Елена  
Владимировна

Рецензент

Чередова

Главный бухгалтер ООО  
«Сапфир» семейного  
ресторана «Крюшон»

Наталья  
Владиславовна

Тюмень 2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА 1. СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И ЕЕ РОЛЬ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ.....	12
1.1. Сущность и виды внутреннего контроля .....	12
1.2. Элементы системы внутреннего контроля .....	18
1.3. Экономическая безопасность и ее роль в системе внутреннего контроля.....	24
ГЛАВА 2. ОБЗОР СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ .....	32
2.1. Характеристика ООО «Сапфир» семейного ресторана «Крюшон» .....	32
2.2. Риски на предприятии общественного питания ООО «Сапфир» ресторан «Крюшон».....	37
2.3. Внедрение системы внутреннего контроля на предприятии общественного питания.....	42
ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В ООО «САПФИР» РЕСТОРАНЕ «КРЮШОН» .....	51
3.1. Особенности деятельности организации .....	51
3.2. Формирование системы внутреннего контроля и механизма его реализации .....	55
3.3. Рекомендации по внедрению и осуществлению системы внутреннего контроля в ООО «Сапфир» семейном ресторане «Крюшон» .....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	68
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ.....	71

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В условиях современной экономической системы все большую роль играет экономическая безопасность хозяйствующего субъекта, как состояние защищенности экономических интересов от внешних и внутренних угроз. Это состояние, которое обеспечивает реализацию планов и целей.

Внутренний контроль является одним из основных элементов экономической безопасности предприятия, который обеспечивает правомерность, разумность, эффективность фактов хозяйственной жизни.

Вопросы создания системы внутреннего контроля в организациях стали активно обсуждаться в профессиональном сообществе с момента вступления в силу следующих законов:

1. «О бухгалтерском учете» от 6.12.11г. №402-ФЗ (ст.19);
2. "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма" от 07.08.2001 N 115-ФЗ (ред. от 30.12.2015).

В развитие норм ФЗ «О бухгалтерском учете» ПЗ №11/2013 "Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности" устанавливает, что «...все экономические субъекты обязаны организовать и осуществлять внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни.

Однако, на данный момент Минфин России дает лишь общие рекомендации по организации и осуществлению экономическим субъектом внутреннего контроля. Каким образом будет осуществляться контроль, решается руководством и собственниками экономического субъекта.

Исходя из этого, актуальность тематики заключается в эффективности работы предприятия от правильно организованного внутреннего контроля, так как он призван выявлять и устранять недостатки и ошибки.

**Цель и задачи исследования.** Цель данной работы заключается в установлении влияния системы внутреннего контроля на экономическую безопасность предприятия общественного питания. В соответствии с данной целью были выделены следующие задачи:

1. Сформулировать определения внутреннего контроля и экономической безопасности организации; установить их взаимосвязь.
2. Рассмотреть основные элементы системы внутреннего контроля экономического субъекта.
3. Установить взаимосвязь внутреннего контроля и бухгалтерского учета в рамках обеспечения экономической безопасности организации.
4. Определить риски, связанные с родом деятельности предприятия.
5. Предложить рекомендации по внедрению внутреннего контроля на предприятии общественного питания в целях повышения её экономической безопасности.

**Объект и предмет исследования.** Объектом исследования является совокупность теоретических и методических проблемных вопросов внедрения внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни на предприятии общественного питания, семейного ресторана «Крюшон».

Предметом исследования является внутренний контроль на этом предприятии.

**Теоретическая и методологическая база исследования.** Теоретической и методологической основой диссертации стали научные положения, содержащиеся в работах отечественных и зарубежных ученых, в которых были рассмотрены основные теоретические и практические аспекты

составления отчетности, также были использованы материалы семинаров и научных конференций, законодательные, нормативно-правовые акты и другие документы Российской Федерации.

**Информационной базой исследования.** Внутренний контроль – это важнейшая часть системы управления, которая позволяет выявлять существующие недостатки и нарушения, способствует их устранению в быстрые сроки. Система внутреннего контроля организации обеспечивает принятие правильных управленческих решений, начиная с планирования деятельности и заканчивая составлением бухгалтерской финансовой отчетности. Создание системы внутреннего контроля в хозяйствующем субъекте позволит эффективно функционировать предприятию, достигать поставленных целей и задач.

Несмотря на наличие публикаций по данной теме, многие субъекты хозяйственной деятельности не в полной мере понимают необходимость формирования системы внутреннего контроля и механизм его реализации.

Для выполнения работы были изучены учебники, пособия, монографии известных авторов в области внутреннего контроля, экономической безопасности, рисков, таких как, Ишмеева А.С., Шевелев А.В., Баранников А.А., Бланк И.А., Вознесенская Н.В. и другие. В их трудах описаны система внутреннего контроля как элемент обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта; взаимосвязь бухгалтерского учета в обеспечении экономической безопасности предприятия; риски в бухгалтерском учете. А также рассмотрено управление финансовой безопасностью предприятия.

**Элементы научной новизны магистерской диссертации.** Работа посвящена проблемам создания системы внутреннего контроля на предприятии общественного питания. Выбранное направление – формирование системы внутреннего контроля и механизма его реализации – с практической точки зрения, является на сегодняшний день одним из наименее изученных в связи с отсутствием научного методологического исследования.

Элементами научной новизны являются:

1. Определение роли системы внутреннего контроля в экономической безопасности коммерческой организации;
2. Уточнение классификации рисков применительно к предприятию общественного питания;
3. Разработка процесса внедрения внутреннего контроля для исследуемой организации.

**Практическая значимость исследования.** Практическая значимость заключается в том, что полученные в результате исследования выводы и предложения могут быть использованы в качестве рекомендаций по совершенствованию учета финансово-хозяйственной жизни предприятия ООО «Сапфир».

**Апробация и реализация результатов исследования.** Основные результаты диссертационного исследования были представлены на 67 научно-практической студенческой конференции университета, проводимой на базе Тюменского государственного университета (г. Тюмень, 2016г.). По теме диссертации опубликованы 2 статьи, в которых нашли отражение теоретические принципы и результаты работы.

#### **Публикации.**

1. Иващенко Е.В. Система внутреннего контроля как элемент экономической безопасности // Сборник статей V Международной научно-практической конференции в г. Кизляре – 2015 г.
2. Иващенко Е.В. Риски в бухгалтерском учете на предприятии общественного питания // Научный Сибирский Альманах – 2016г.

**Структура и объем работы.** Структура построения выпускной квалификационной работы определена логикой рассмотрения взаимосвязанных вопросов и совокупностью решаемых задач. Работа состоит из введения, трех глав основного текста, заключения, списка источников,

состоящего из 94 источников, содержит 7 рисунков, 4 таблицы. Основное содержание работы изложено на 65 страницах.

**Во введении** обосновывается актуальность темы исследования, формулируется цель, задачи, объект и предмет исследования, его теоретическая, методологическая и информационная база, научная новизна и практическая значимость результатов.

**В первой главе работы «система внутреннего контроля и ее роль в обеспечении экономической безопасности»** рассматриваются сущность, виды и элементы внутреннего контроля. Уточнены более полные и емкие определения системы внутреннего контроля и экономической безопасности. Обоснованно необходимость внедрения системы внутреннего контроля на предприятии. Проведено соотношение внутреннего контроля, внутреннего аудита и ревизии. Выявлены различия в понятиях и целях проведения.

**Во второй главе работы «обзор системы внутреннего контроля на предприятии общественного питания»** представлена характеристика предприятия общественного питания, ресторана «Крюшон», а именно, организационная структура организации. Уточнена классификация рисков, связанных с родом деятельности предприятия общественного питания. Структурированы риски, которыми можно управлять с помощью бухгалтерских инструментов, а также риски, которые не учитываются в бухгалтерском учете. Предложен процесс внедрения системы внутреннего контроля на предприятии общественного питания путем построения риско-ориентированной системы внутреннего контроля. Уточнена стратегия по снижению риска экономическими и неэкономическими методами.

**В третьей главе «рекомендации по внедрению системы внутреннего контроля в ООО «Сапфир» ресторане «Крюшон»** предложены рекомендации по внедрению системы внутреннего контроля с учетом особенностей деятельности организации. Представлены линейная структура управления ресторана «Крюшон», и обязанности линейных



руководителей. Разработан план по осуществлению ежедневного контроля в организации.

**В заключении** в обобщенном виде изложены основные итоги проведенного исследования и сформулированы основные выводы.

## ГЛАВА 1. СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И ЕЕ РОЛЬ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

### 1.1. Сущность и виды внутреннего контроля

В целях повышения уровня рентабельности, сохранности и увеличения активов необходим отлаженный механизм управления, важнейшим элементом которого выступает повседневный финансово-хозяйственный контроль. В рыночных условиях он выступает важным средством организации и управления всех видов экономической деятельности, например, по производству и реализации товаров и услуг. Затрагивая все сферы правоотношений, контроль отвечает интересам миллионов людей, тысяч организаций. В связи с этим становится необходимым организация внутреннего контроля, которая обеспечивала бы принятие оперативных управленческих решений. Ответственность за разработку и внедрение системы внутреннего контроля берет на себя руководство предприятия. Чем сложнее организационная структура предприятия, тем более совершенной и гибкой должна быть система контроля.

Система внутреннего контроля должна быть экономически целесообразна, то есть затраты на ее внедрение и осуществление не должны быть превышать потери предприятия из-за ее отсутствия. Внутренний контроль выявляет все недоработки организации, позволяет разумно использовать ресурсы, привносит в учет резервы, избегает критических ситуаций.

В узком смысле термин «внутренний контроль» можно определить как сбор информации об объекте контроля. Такого рода контроль осуществляется всеми сотрудниками компании в рамках их должностных функций. Так, управляющий ресторана с целью управления процессом производства и повышения качества продукции регулярно проверяет торговые отчеты об объемах реализованной продукции, информацию о

претензиях к качеству реализуемой продукции и т.п. В широком понимании внутренний контроль – совокупность организационной структуры, методик и процедур, принятых руководством экономического субъекта в качестве средств для упорядоченного и эффективного ведения хозяйственной деятельности, которая в т. ч. включают надзор и проверку, установленные внутри организации его силами, а именно:

1. соблюдение требований законодательства;
2. точности и полноты документации фактов хозяйственной жизни;
3. своевременности подготовки достоверной бухгалтерской финансовой отчетности;
4. предотвращения ошибок и искажений;
5. исполнения приказов и распоряжений;
6. обеспечения сохранности имущества организаций;
7. противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансирование терроризма<sup>1</sup>.

Внутренний контроль осуществляется на предприятии с целью эффективного выполнения всеми работниками своих обязанностей при совершении финансово-хозяйственных операций.

По внедрению и осуществлению экономическим субъектом внутреннего контроля Минфин России дает лишь общие рекомендации. Каким образом будет осуществляться контроль, решается руководством и учредителями экономического субъекта (например, путем создания отдела внутреннего контроля, внутреннего аудита, ревизионного отдела или заключения договора со сторонней организацией). При организации системы внутреннего контроля необходимо учитывать масштабы предприятия и сопоставлять затраты на его проведения с полученными результатами в виде необходимого и достаточного объема контроля.

---

<sup>1</sup> Перечень терминов и определений, используемых в правилах (стандартах) аудиторской деятельности (одобрен Комиссией по аудиторской деятельности при Президенте РФ 25 декабря 1996 года).

У любой организация есть необходимость вовремя фиксировать свои недоработки и исправлять их прежде, чем они повредят достижению целей компании. Проводя соотношение результатов: достигнутых с запланированными, руководство организации понимает какие положительные, а какие – отрицательные результаты. Таким образом, контроль позволит определить, какой вид экономической деятельности организации наиболее эффективно сработал и позволил достигнуть целей. Под системой внутреннего контроля понимается совокупность организационных мер, методик и процедур, используемых руководством организации в качестве средств, для упорядоченного и эффективного ведения финансово-хозяйственной деятельности, обеспечения сохранности активов, выявления, исправления и предотвращения ошибок и искажения информации, а также своевременной подготовки достоверной финансовой (бухгалтерской), управленческой и налоговой отчетности [33].

Создание системы внутреннего контроля в хозяйствующем субъекте позволит эффективно функционировать предприятию, достигать поставленных целей и задач. Достоверность в правильности и целесообразности принятия управленческих решений. Использование системы внутреннего контроля поможет снизить финансовые риски компании. В основе системы обеспечения экономической безопасности должен быть предусмотрен строгий план развития, и уделено огромное внимание внутреннему контролю. В настоящее время российским предпринимателям придется найти новые пути развития своего бизнеса. Необходимо понять, как более эффективно вести деятельность. Один из способов использовать резервы для повышения своей финансовой стабильности и конкурентоспособности. Поэтому высокоэффективная система внутреннего контроля является одной из основных источников роста доходности.

Внутренний контроль – это важнейшая часть системы управления, которая позволяет выявлять существующие недостатки и нарушения,

способствует их устранению в быстрые сроки. Система внутреннего контроля организации включает такие виды контроля, как финансово-экономический, реализуемый через систему бухгалтерского учета; административно-управленческий, реализуемый посредством управленческих решений; производственный; кадровый, контроль техники безопасности; правовой и другие. Система внутреннего контроля организации оказывает свое воздействие на все возникающие управленческие решения, начиная с планирования деятельности и заканчивая составлением бухгалтерской финансовой отчетности. Эффективная структура внутреннего контроля предусматривает разделение полномочий и функции. В противном случае, если несовместные функции сосредоточены одном должностном лице, это может привести к неправильным решениям, ошибкам. Что, в свою очередь, может затормозить процесс развития организации или вовсе остановить его. Для безопасного функционирования организации необходимо на стадии формирования всех структурных подразделений разработать комплекс мер, например, усиление сохранности всех первичных документов, бухгалтерской финансовой отчетности и допуска к ним, печатей, доверенностей. Строго определить должностных лиц, которые имеют право на подписания договоров, актов, накладных. А также осуществлять постоянный контроль конкурентной среды.

Эффективность работы предприятия во многом зависит от правильно организованного внутреннего контроля, так как он призван выявлять и устранять недостатки и ошибки. Экономическая безопасность достигается путем формирования полной и достоверной информации в системе учета и управления.

Таблица 1.1.

## Суть необходимости внедрения внутреннего контроля на предприятии

№	Причины формирования внутреннего контроля	Направленность внутреннего контроля	Преимущества внедрения внутреннего контроля
1	Усиление позиций на рынке	Вид экономической деятельности и размеры предприятия	Обеспечение соблюдения планов и целей каждым работником предприятия
2	Потребность в достоверной информации для внутренних и внешних пользователей	Неопределенность и риск деятельности	Своевременное обнаружение и устранение недостатков в деятельности предприятия
3	Финансовая стабильность предприятия	Порядок проведения инвентаризации	Непрерывность осуществления внутреннего контроля
4	Направленность предприятия на получение дохода	Взаимная работа между всеми сотрудниками предприятия	Центры ответственности
5	Необоснованное списание товарно-материальных ценностей или расходование денежных средств	Задолженность	Сохранность активов

Источник: составлено автором.

Правильно организованный внутренний контроль позволяет своевременно обнаружить недостатки, недоработки в деятельности предприятия, а также принять меры по их устранению. В зависимости от способностей организации достигать целей и решать поставленные задачи система внутреннего контроля может быть эффективной или неэффективной.

Возникает очень много вопросов: в чем разница между внутренним контролем, внутренним аудитом и простой ревизией. В таблице 1.2 представлены соотношения внутреннего контроля, внутреннего аудита и ревизии.

## Соотношение внутреннего контроля, внутреннего аудита и ревизии

Вид контроля	Определение	Цель контроля
Внутренний контроль	Это совокупность организационной структуры, методик и процедур, принятых руководством экономического субъекта в качестве средств для упорядоченного и эффективного ведения хозяйственной деятельности.	Эффективное функционирование предприятия; достижение им целей и задач; снижение рисков компании.
Внутренний аудит	Это способ независимой оценки эффективности деятельности организации и органов ее управления.	Обеспечение функционирования всех видов деятельности на всех уровнях управления, а так же защита законных имущественных интересов организации и ее собственников (учредителей).
Ревизия	Это проверка финансово-хозяйственной деятельности предприятия или должностных лиц за определенный период. Основной метод финансового контроля.	Осуществление контроля над соблюдением законодательства РФ при осуществлении организациями хозяйственных и финансовых операций, их обоснованностью.

Источник: составлено автором.

Исходя из данных, представленных в таблице, можно сделать вывод, что внутренний аудит - это, в первую очередь, проверка и оценка работы предприятия в ее же интересах (проверка и оценка бухгалтерского учета и отчетности, внутреннего контроля и т.д.). Внутренний аудитор (служба внутреннего аудита) экономического субъекта: 1) осуществляет оценку внутреннего контроля; 2) подготавливает рекомендации (предложения) по

устранению выявленных нарушений и недостатков<sup>2</sup>. Внутренний аудит может проводиться: сторонней организацией в виде добровольного аудита или налогового консалтинга; самой организацией в виде проверки своих собственных структурных подразделений. Внутренний контроль – это система мер, направленных на эффективную деятельность предприятия. Он проводится собственными силами компании. Необходимое звено хозяйственного механизма. Ревизия – это часть контроля. Результатами ревизии являются выявление недостач, излишек, присвоений материальных ценностей и т.д.

Внутренний контроль осуществляется путем идентификации рисков и указание на потенциальное неблагоприятное внутренне и (или) внешнее событие (факт, обстоятельство), порождающее риск; выявления причин и вероятностей возникновения рисков. Оценка конкретного вида риска с количественной и качественной стороны позволяет снизить его до приемлемого уровня.

Организация внутреннего контроля направлена на противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансирование терроризма.

## 1.2. Элементы системы внутреннего контроля

В соответствии с положением Министерства Финансов Российской Федерации: ПЗ -11/2013 «Организация и осуществления контроля фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности» основными элементами внутреннего контроля экономического субъекта являются:

1. Контрольная среда - стиль управления, процесс принятия решений, распределение полномочий, компетентность сотрудников и отношение административно-управленческого персонала организации к внутреннему контролю.

---

<sup>2</sup> Приложение N 2 к документу ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности».



2. Оценка рисков – это процесс выявления и анализа вероятностей и последствий недостижения экономическим субъектом своих целей.
3. Процедуры внутреннего контроля – это действия, влияющие на минимизацию рисков. Например: учет и отчетность, разделение полномочий, ежедневный мониторинг.
4. Информация и коммуникация – система доступа к качественной и своевременной информации.
5. Оценка внутреннего контроля - мониторинг самой системы внутреннего контроля, необходимый для определения его эффективности.

Контрольная среда – это совокупность правил и стандартов деятельности экономического субъекта, которые определяют общее восприятие и требования к внутреннему контролю в организации. Контрольная среда раскрывает стиль управления предприятием. Создает надлежащее отношение сотрудников к внедрению и осуществлению внутреннего контроля.

Контрольная среда включает следующие элементы:

1. доведение до всеобщего сведения и поддержание принципа честности и других этических ценностей. Эффективность средств контроля не может быть обеспечена при отсутствии честности и других этических ценностей у сотрудников, осуществляющих управленческие и контрольные функции;
2. профессионализм (компетентность сотрудников).  
Профессионализм - это профессиональные знания и навыки, необходимые для выполнения задач, которые определяют суть деятельности конкретного работника;
3. участие собственника или его представителей. Представители собственника в значительной степени оказывают влияние на

сознательность сотрудников аудируемого лица в отношении контроля;

4. компетентность и стиль работы руководства;
5. организационная структура;
6. наделение ответственностью и полномочиями;
7. кадровая политика и практика. Кадровая политика и практика в отношении сотрудников подразумевают: набор, адаптацию (инструктаж при приеме на работу), подготовку, обучение, оценку, консультирование, продвижение по службе, вознаграждение сотрудников [13].

Оценка рисков – это процесс идентификации и анализа рисков. Риск – это совокупность вероятностей и последствий, нанесенных деятельности организации. При идентификации рисков руководитель экономического субъекта принимает решения по управлению или устранению их. Путем создания контрольной среды, мероприятий внутреннего контроля.

Риски, имеющие отношение к финансовой (бухгалтерской) отчетности, могут быть связаны как с внешними, так и с внутренними событиями и обстоятельствами. могут возникать или изменяться вследствие следующих обстоятельств:

1. изменения в окружении аудируемого лица (макроэкономические изменения, в том числе связанные с изменениями в нормативной среде, могут привести к изменениям в конкурентном давлении и к значительным изменениям рисков);
2. новый персонал (новые сотрудники могут иметь иную точку зрения на систему внутреннего контроля или иные приоритеты);
3. внедрение новых или изменение уже применяемых информационных систем (значительные и быстрые изменения в информационных системах могут изменить и риски, связанные с системой внутреннего контроля);

4. новые технологии (внедрение новых технологий в производственные процессы или информационные системы может изменить риск, связанный с системой внутреннего контроля);
5. новые подходы к ведению хозяйственной деятельности, новые виды товаров, работ, услуг (освоение новых видов деятельности, продукции);
6. новые принципы, стандарты, положения, инструкции в области ведения бухгалтерского учета и подготовки отчетности (принятие новых учетных принципов или их изменение может повлиять на риски, связанные с подготовкой финансовой (бухгалтерской) отчетности).

Риски могут повлиять на достоверность бухгалтерской финансовой отчетности. В процессе такой проверки у экономического субъекта возникает вероятность искажения данных из-за следующих причин:

- возникновение: имели ли место факты хозяйственной жизни в отчетном периоде и относятся ли вообще к деятельности организации;
- полнота: фактически ли отражены факты хозяйственной жизни в бухгалтерском учете;
- обязательства: существуют ли фактически обязательства экономического субъекта, отраженные в бухгалтерском учете;
- оценка: верно ли отражены активы, обязательства, в правильном ли стоимостном измерении счетах бухгалтерского учета;
- представление: корректно ли представлены данные бухгалтерского учета в бухгалтерской финансовой отчетности.

При превышении руководством или линейными руководителями своих должностных полномочий имеет место оценка риска возникновения злоупотреблений. Злоупотребления могут быть связаны с приобретением, использованием или продажей активов, ведением бухгалтерского учета, и

просто операции, носящий подозрительный характер. Оценка такого риска предполагает выявление участков в работе предприятия, которые могут быть подвержены злоупотреблениям.

Процедуры внутреннего контроля направлены на минимизацию рисков, влияющих на достижение поставленных целей и задач компании.

Экономический субъект применяет следующие мероприятия внутреннего контроля:

- документальное сопровождение (например, осуществление учета на основании первичных учетных документов, в том числе бухгалтерских справок);
- установление соответствия между документами и требованиями к ним (например, правильность оформления первичных учетных документов на правильность в соответствии с установленным требованиям при принятии их в бухгалтерском учете). К таким процедурам внутреннего контроля можно отнести также процедуры взаимосвязанных фактов хозяйственной жизни (например, соотнесение перечисления денежных средств в оплату материалов с оприходованием этих ценностей в учете);
- принятие сделок и операций, обеспечивающих подтверждение правильности их совершения; выполняется сотрудниками более высокого уровня (например, утверждение авансового отчета руководителем);
- сверка данных (например, сверка взаимных расчетов организации с поставщиками и покупателями для подтверждения сумм дебиторской и кредиторской задолженности; сверка фактических остатков наличных денежных средств с данными в бухгалтерском учете);
- разграничение полномочий и обязанностей (например, возложение полномочий по принятию первичных учетных документов по поступлению, и списание денежных средств в счет погашения

задолженности за отгруженные материалы в бухгалтерском учете на разных лиц на ограниченный период с целью уменьшения рисков возникновения ошибок и злоупотреблений);

- процедуры, обеспечивающие оценку достижения целей и выполнения задач (например, правильности осуществления сделок и операций, выполнения учетных операций, точности составления бюджетов (смет, планов), соблюдения установленных сроков составления бухгалтерской (финансовой) отчетности;
- процедуры, связанные с компьютерной обработкой информации и информационными системами.

Качественная и своевременная информация обеспечивает функционирование предприятия, а также обеспечивает возможность достигать поставленных целей. Основным источником информации для принятия решений являются информационные системы экономического субъекта. Полнота и качество обрабатываемой информации может существенно повлиять на управленческие решения организации, а также на эффективность внутреннего контроля.

Коммуникация – это распространение информации, необходимой для принятия управленческих решений и осуществления внутреннего контроля. Например, персонал компании должен знать о специфике деятельности и о рисках, возникающих в процессе работы. А также понимать степень ответственности в ему отведенной роли в этой компании. Каждый сотрудник должен осуществлять контроль и информировать руководство.

Оценка внутреннего контроля производится в отношении элементов контроля с целью достижения эффективности и результативности. Оценка внутреннего контроля осуществляется не реже одного раза в год. Объем оценки внутреннего контроля определяется руководителем экономического субъекта.

Одним из видов оценки внутреннего контроля является непрерывный мониторинг внутреннего контроля, т.е. оценка внутреннего контроля,

осуществляемая экономическим субъектом на постоянной основе в ходе его повседневной деятельности. Мониторинг осуществляется руководством в виде ежедневного анализа результатов деятельности компании, проверки результатов выполнения отдельных хозяйственных операций, регулярной оценки и уточнения внутренней документации и т.д.

Осуществление непрерывного мониторинга и ежедневной оценки внутреннего контроля позволяет удостовериться в том, что внутренний контроль экономического субъекта обеспечивает достаточную уверенность в достижении экономическим субъектом целей.

### 1.3. Экономическая безопасность и ее роль в системе внутреннего контроля

В условиях современного экономического состояния огромную роль играет экономическая безопасность хозяйствующего субъекта, как состояние защищенности экономических интересов от внешних и внутренних угроз. Это состояние, которое помогает обеспечивать реализацию планов и целей. Проанализируем определение «экономическая безопасность», которое предлагают авторы. В них есть общая мысль о финансовой устойчивости, но различия определения в деталях (таблица 1.3).

Таблица 1.3.

#### Содержание понятия «экономическая безопасность»

Нечаев В.И., Михайлушкин П.В.	Экономическая безопасность – предотвращение утечки конфиденциальной экономической информации из фирмы, нарушения коммерческой тайны, осуществления экономических диверсий [2].
Бланк И.А.	Экономическая безопасность – экономическое состояние организации, обеспечивающее достаточный уровень ее прогрессивного развития, неуязвимость и независимость ее экономических интересов по отношению к возможным внешним и внутренним угрозам и воздействиям [3].
Шлыков В.В.	Экономическая безопасность фирмы - количественная и

	качественная характеристика свойств фирмы, отражающая способность "самовыживания" и развития в условиях возникновения внешней и внутренней экономической угрозы [4].
--	--

Источник: составлено автором.

Обобщив основные моменты большинства определений понятия «экономическая безопасность», можно предложить следующее общее определение экономической безопасности организации – это состояние организации, которое обеспечивает защищенность ее экономических интересов от внешних и внутренних угроз, выполнение целей, максимизацию получаемой прибыли и повышение деловой репутации. А также устойчивость развития, которое проявляется в стабильном финансовом положении организации, в ее способности устоять перед негативным влиянием условий внешней и внутренней среды. Угроза экономической безопасности организации – фактор, создающий препятствия на пути реализации экономических интересов хозяйствующего субъекта [13].

Общепринято деление угроз на внешние и внутренние. Такое деление основано на системном подходе к предприятию как объекту исследования [14]. Внутренние угрозы экономической безопасности организации порождаются внутренней средой хозяйствующего субъекта.

Для организаций экономическая безопасность представляет интерес в первую очередь с точки зрения поддержания финансовой и информационной устойчивости, сохранности преимуществ в определенной сфере деятельности. Утрата конфиденциальной информации влечет за собой нарушение, а далее разрушение экономического потенциала организации, что может привести к последствиям, например, к банкротству.

К основным задачам экономической безопасности коммерческой организации являются:

1. защита законных прав и интересов предприятия и его сотрудников;

2. сбор, анализ, оценка данных и прогнозирование развития деятельности;
3. изучение контрагентов, партнеров, клиентов, конкурентов, кандидатов на работу в компании;
4. своевременное выявление возможных устремлений к предприятию и его сотрудникам со стороны источников внешних угроз безопасности;
5. недопущение проникновения на предприятие конкурентов;
6. выявление и пресечение возможных противоправных действий со стороны сотрудников предприятия в ущерб его безопасности;
7. обеспечение сохранности материальных ценностей и сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия;
8. поиск необходимой информации для принятия оптимальных управленческих решений по вопросам развития экономической деятельности компании.

С учетом изложенных задач, конкурентной среды, специфики бизнеса строится система экономической безопасности. Такая система для каждой организации индивидуальна. Ее наличие и полнота действенности во многом зависит от руководства организации. От их понимания в необходимости создания такой системы. А также от вверенных им материальных и финансовых ресурсов. И в понимании каждого сотрудника предприятия в важности обеспечения безопасности бизнеса.

Достижение экономической безопасности организации происходит за счет грамотного и эффективного управления со стороны сотрудников, а, следовательно, происходит своевременное устранение внешних и внутренних угроз, вызванных рисками. Бухгалтерский учет является важной составляющей системы экономической безопасности организации. Так как при должном учете происходит процесс обработки, анализа и систематизации данных фактов хозяйственной жизни. Таким образом, бухгалтерский учет представляет информационную систему, возможности



которой заключаются в формировании объективной информации о хозяйствующем субъекте, обеспечивает пользователей информации реальными данными о финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Информация должна быть своевременной, достоверной, полезной, а также необходимой для принятия деловых решений.

Руководству следует контролировать работу бухгалтерии, своевременно ставить задачи, решение которых направлено на обеспечение экономической безопасности организации, а, следовательно, на его эффективное развитие. Можно выделить следующие основные источники угрозы экономической безопасности организации, формируемые в системе ее бухгалтерского учета: порядок внутреннего регулирования бухгалтерского учета в организации, функционирование учетной системы, нарушение требований законодательства РФ, персонал организации [12]. Эффективная организация бухгалтерского учета позволяет во многом снизить угрозы экономической безопасности предприятия [75].

Желание своевременно предотвращать внешние и внутренние угрозы, влечет необходимость обеспечивать экономическую безопасность на предприятии, путем создания системы контроля. Результат работы такой системы предполагает тщательный учет, выявление и нахождение способов предотвращения или ослабления влияния риска на предпринимательскую деятельность. Проанализируем определение «риск», которое дают различные авторы. В них есть общая мысль, но различные подходы авторов накладывают различия на определения в деталях (таблица 1.4).

Таблица 1.4.

#### Содержание понятия «риск»

№ п/п	Определение	Источник
1	Риск – это опасность несения предпринимателем ущерба, убытков, потерь. Это опасность непредвиденного, нерассчитанного расхода ресурсов или недополучения доходов по сравнению с вариантом, рассчитанным исходя из	[35]

	рационального использования ресурсов. Риск есть угроза того, что предприниматель понесет потери в виде дополнительных расходов сверх предусмотренных прогнозом, проектом, планом, программой его действий, либо получит доходы ниже тех, на которые он рассчитывал. Вид экономических потерь – упущенные возможности, возмещение морального ущерба в денежной форме.	
2	Риск – это угроза, опасность возникновения ущерба в самом широком смысле слова. Под хозяйственным (предпринимательским) риском понимается риск, возникающий при любых видах деятельности, связанных с производством продукции, товаров, услуг, их реализацией, товарно-денежными и финансовыми операциями, коммерцией, осуществлением социально-экономических и научно-технических проектов.	[11]
3	Риск – это оценка степени реальности принимаемого решения.	[84]
4	Риск – это возможность возникновения неблагоприятных ситуаций в ходе реализации планов и исполнения бюджетов предприятия.	[13]
5	Риск – это вероятность получения неблагоприятного результата.	[14]
6	Риск – это неопределенность.	[12]

Источник: составлено автором.

Обобщив основные моменты большинства определений понятия «риск», можно предложить следующее общее определение риска – это вероятность получения неблагоприятного результата в связи с возникновением неблагоприятной ситуации в производственной, хозяйственной, финансовой деятельности предприятия.

Выделяют объективные и субъективные причины возникновения хозяйственного риска.

Объективной причиной возникновения риска является неопределенность действий. Хозяйствующему субъекту постоянно приходится адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды.

Предприниматель на каждой стадии развития своего бизнеса подвергается риску. С целью получения прибыли ему приходится подстраиваться под постоянные изменения, например, законодательства, тенденций и т.д., и принимать решения в условиях неопределенности. В условиях незнания правильности своих мыслей, а также принимаемых решений, он подвергает свое предприятия значительному риску.

Субъективной причиной возникновения риска является человек или лицо, принимающее решение (ЛПР). Именно ЛПР анализирует ситуацию, предлагает пути ее решения. Принимает различные управленческие решения. Результат таких решений зависит от склонности ЛПР к риску.

В современной экономике одним из основных источников информации для принятия экономически обоснованных решений является бухгалтерская отчетность, которая имеет высокий уровень достоверности, но и значительную степень неопределенности. Эта неопределенность связана с процессом создания и представления бухгалтерской отчетности, а также с принятием на ее основе решений для внутренних пользователей предприятия и для внешних пользователей (инвесторов, кредиторов) [75].

Причины, приводящие к неопределенности в бухгалтерском учете, бывают внешними и внутренними. К внешним относятся:

1. законодательство;
2. политическая и экономическая ситуации в стране и регионе;
3. отношения с инвесторами, кредиторами, покупателями, конкурентами;
4. географические условия.

К внутренним причинам относятся:

1. желание осуществлять финансовый и управленческий учет на предприятии;
2. вид экономической деятельности;
3. цель и задачи предприятия;
4. уровень организации бухгалтерского учета на предприятии.

Искажения в бухгалтерской информации возникают в результате ошибок и нарушений. Под ошибками в бухгалтерском учете понимается непреднамеренное искажение учетной информации, под нарушениями – преднамеренное искажение учетной информации [75]. Результат искажений - бухгалтерский риск.

Устраняя причины возникновения неопределенности в бухгалтерском учете, деятельность предприятия становится непрерывной. Возникает потребность в создании эффективной системы внутреннего контроля на предприятии.

Внутренний контроль – это одно из основных направлений контроля на предприятии в бухгалтерской информационной системе. Важнейшим требованием к качеству бухгалтерской информации является ее достоверность. Для обеспечения достоверности информации в бухгалтерском учете должны быть выполнены контрольные процедуры, такие как:

1. обязательный контроль за достоверностью отражения фактов хозяйственной жизни на счетах бухгалтерского учета;
2. использование оборотно-сальдовых ведомостей, которые позволяют объединить всю информацию по всем счетам учета, а также правильность применения счетов для конкретных операций;
3. использование методических пособий, методологических принципов обработки и контроля учетных данных, установленных бухгалтерскими стандартами, обеспечивает формирование достоверной бухгалтерской и финансовой отчетности.

В настоящее время есть множество новых способов, методов и подходов к ведению бухгалтерского учета, позволяющие гарантировать экономическую безопасность как предприятия.

Структурное подразделение, к которому относится бухгалтерия предприятия, должна отвечать следующим требованиям:

1. вести учет в соответствии с Законом о бухгалтерском учете, положениями по бухгалтерскому учету, налоговым, гражданским и трудовым кодексами. Это требование ориентировано на составление достоверной бухгалтерской отчетности, представляемой внешним пользователям. Бухгалтерские стандарты установили правила, руководствуясь которыми, с большей степенью вероятности, обеспечат экономическую безопасность предприятия.
2. обеспечивать внутренних пользователей необходимой бухгалтерской и управленческой информацией. На многих предприятиях становится очень актуально вести управленческий учет.
3. обеспечивать экономическую безопасность предприятия. Это требование направлено на обеспечение безопасного функционирования предприятия.

Специфика организации внутреннего контроля определяется в зависимости от вида деятельности и ее масштабов. А значит, берется во внимание, структура управления, полномочия сотрудников.

При организации и осуществлении внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни организация должна руководствоваться требованием рациональности.

## ГЛАВА 2. ОБЗОР СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

### 2.1. Характеристика ООО «Сапфир» семейного ресторана «Крюшон»

Предприятие в сфере общественного питания, работает с 2012 года и за время своего существования стал одним из лучших семейных ресторанов в г. Тюмени.

ООО «Сапфир» - общество с ограниченной ответственностью. За счет распределения функций управления предприятием или привлечения вкладов от участников общества увеличиваются финансовые возможности такого предприятия, имеющего данную организационно-правовую форму. Особенностью общества с ограниченной ответственностью является то, что участники ООО несут убытки, если они имеют место быть, исключительно в пределах вкладов в уставны капитал.

ООО «Сапфир» действует на основании Устава от 25.03.2012г. Высшим органом общества является общее собрание его участников. Протоколом общего собрания участников от 16.08.2013г. был избран директор – Дементьев Станислав Прокопьевич. Приказом №7 на директора ООО «Сапфир» были возложены обязанности по ведению бухгалтерского учета.

По данным 2015 года среднесписочная численность работников ООО «Сапфир» составила 19 человек.

Юридический адрес ООО «Сапфир»: 625001 г. Тюмень, ул. Полевая 115Б. Фактический адрес ООО «Сапфир»: 625051 г. Тюмень, ул. Евгения Богдановича, д. 8.

ООО «Сапфир» имеет следующие подразделения: административно-управленческий аппарат, отдел комплектации, отдел обслуживания, горячий цех, холодный цех, кондитерский цех, кухня. Каждое из подразделений работает в своем направлении, но в непрерывном взаимодействии с

остальными.

В ООО «Сапфир» организационная структура управления линейно типа. Для линейно типа организационных структур характерно разделение труда следующим образом: вышестоящий руководитель осуществляет единоличное руководство подчиненными ему нижестоящими руководителями, а нижестоящие руководители подчиняются только одному лицу - своему непосредственному вышестоящему руководителю. Руководитель несет полную ответственность за деятельность предприятия.

Директор осуществляет текущую деятельность Общества, права и обязанности которого определяются трудовым договором с ООО «Сапфир». В его компетенции решение всех вопросов, связанных с текущей деятельностью Общества. Он с доверенностью от учредителей совершает сделки, утверждает штат, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества.

В соответствии с Протоколом общего собрания участников от 16.08.2013г. на директора возложена обязанность по ведению бухгалтерского учета. Общество обязано вести бухгалтерский учет и представлять финансовую отчетность в порядке, установленном действующим законодательством.

Ведение учета в ООО «Сапфир», по принятой учетной политике, автоматизировано с применением программ 1С «Бухгалтерия 8.3», 1С «Зарплата и управление персоналом 8.2», «Store House 4.0». Все хозяйственные операции должны подтверждены первичными документами. На основании этих документов ведется бухгалтерский учет. Группировка и обобщение учетной информации происходит за счет компьютерных программ.

Объектами бухгалтерского учета являются имущество предприятия, финансово-хозяйственные операции, проводимые предприятием в процессе его деятельности, в соответствии с законодательством РФ. Ответственность за организацию бухгалтерского учета в организации, соблюдение

законодательства при выполнении хозяйственных операций, так же как за достоверность показателей бухгалтерской (финансовой) отчетности, за полноту сведений несет директор Общества.

Бухгалтерский учет осуществляется бухгалтером и бухгалтером-калькулятором предприятия. Бухгалтер-калькулятор отвечает за свой участок бухгалтерского учета, который связан с учетом продуктов и товаров, необходимых для деятельности ресторана. Бухгалтер подчиняется непосредственно руководителю предприятия и несет ответственность за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное предоставление полной и достоверной бухгалтерской отчетности. Без подписи бухгалтера и директора денежные и расчетные документы, финансовые и кредитные обязательства считаются недействительными и не должны приниматься к исполнению.

Все хозяйственные операции с денежными средствами оформляются соответствующими документами и подписываются руководителем предприятия или уполномоченными ими на то лицами, например, бухгалтером.

При хранении регистров бухгалтерского учета обеспечивается их должная защита от несанкционированных исправлений.

ООО «Сапфир» хранит первичные учетные документы, регистры бухгалтерского учета и бухгалтерскую отчетность по правилам организации государственного архивного дела, но не менее пяти лет. Ответственность несет руководитель предприятия за организацию хранения учетных документов, регистров бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности.

Таким образом, согласно приказа об учетной политике ООО «Сапфир» бухгалтерский учет ведется бухгалтерией с учетом всех нормативных документов, регламентирующих деятельность, с использованием компьютерной техники и бухгалтерских программ 1С: Бухгалтерия, Зарплата и управление персоналом.

Основные принципы учета отражены в учетной политике предприятия:



учет доходов и расходов на предприятии осуществляется кассовым методом; амортизация основных средств осуществляется линейным способом; материально-производственные запасы и товарно-материальные ценности учитываются и списываются с применением счетов 10 «Материалы» и 41 «Товары» по фактической себестоимости.

На данный момент в ООО «Сапфир» должным образом не осуществляется внутренний контроль, ввиду малых масштабов предприятия, а следовательно неразумности затрат на его проведение. Каждое должностное лицо выполняет свои функции согласно должностным инструкциям. Ресторан находится на стадии своего становления, на стадии укрепления себя на рынке, завоевания деловой репутации. Из-за значительных затрат на его открытия, далее на раскрутку, собственники отказываются нести дополнительные затраты на внедрение внутреннего контроля. Считают, что полностью могут справиться своими силами. Также есть мнение, что если сотрудники, особенно из административно-управленческого аппарата, будут должным образом справляться со своими обязанностями, то необходимость в создании контроля отпадает. Однако, несмотря на небольшие масштабы ресторана, все же следует организовать внутренний контроль.

Ресторан «Крюшон» - это семейный ресторан, позиционирующий себя как отдых с детьми. Детей всегда ожидают:

1. детский зал на 100 мест;
2. специальное детское меню;
3. игровая комната, оснащенная современным и безопасным оборудованием;
4. профессиональные аниматоры и ведущие, имеющие опыт проведения детских программ;
5. звуковое и световое оборудование, дискотеки;
6. праздничные торты;

7. развлекательные программы «Школа поварят», «Шоколадное шоу», «Песочное шоу»;
8. творческие мастерские, в нашей копилке более 200 сказочных персонажей.

Также семейный ресторан «Крюшон» - идеальное место для проведения свадебных торжеств, юбилеев, банкетов и дней рождений!

В ресторане можно незабываемо провести свадьбу, банкет и любой другой праздник! Уютная атмосфера, вежливый персонал, приятная музыка, вкусная еда - все это сделает праздник- безупречным!

К услугам взрослых относятся:

1. стильный банкетный зал на 100 мест;
2. европейское банкетное меню от шеф-повара ресторана;
3. тематическое оформление свадебного торжества;
4. выпечка эксклюзивного свадебного торта по заказу;
5. профессиональные ведущие, живой вокал, отличный звук, светомузыка.

Для VIP посетителей приготовлены:

1. комфортный, уютный зал на 30 мест;
2. изысканное меню и напитки.

## 2.2. Риски на предприятии общественного питания ООО «Сапфир» ресторан «Крюшон»

Предприятие общественного питания – это бизнес весьма прибыльный, а в условиях финансового кризиса, требующий дополнительного внимания, но, ко всему этому, весьма специфический. Спецификой общественного питания является, прежде всего, соблюдение санитарных требований и норм к помещению, продуктам питания, транспортировке продукции, хранению и т.д. Нарушение данных особенностей влечет за собой последствия в виде рисков предприятия общественного питания. Они могут повлиять на непрерывность деятельности, одну из важных свойств организаций. Поэтому изучение рисков, относящихся к определенной отрасли особенно актуально в современных экономических и политических условиях.

Функционирование предприятий общественного питания также происходит под воздействием внешних и внутренних угроз: спрос на продукцию и услуги предприятия на рынке, изменение закупочных цен на сырье, сбои в поставках продуктов питания, списание непроданных в сроки годности продуктов и т.д., оснащенность необходимым оборудованием, качество используемого сырья, технологии приготовления блюд и полуфабрикатов, квалификации специалистов, а именно, правильность калькулирования блюд, выполнение санитарных норм и др.

Для того чтобы вовремя выявить, проанализировать и оценить риски необходимо их классифицировать. Есть множество классификаций рисков в настоящее время. Большинство зарубежных и отечественных авторов выделяет следующие риски: операционный риск; рыночный риск; кредитный риск.

В российском законодательстве информация о рисках встречается в ПБУ 8/2010 «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы» («...18. При определении величины оценочного обязательства принимаются в расчет: ... б) риски и неопределенности, присущие этому

оценочному обязательству; ...). Согласно ПБУ 12/00 «Информация по сегментам», следует принимать во внимание такие риски, как валютные, кредитные, ценовые, политические, географические, а также ПБУ 19/02 «Учет финансовых вложений»: «...переход к организации финансовых рисков, связанных с финансовыми вложениями (риск изменения цены, риск неплатежеспособности должника, риск ликвидности и др.)».

Операционный риск – это основной риск на предприятии общественного питания, который связан с возможными потерями при производстве продукции (т.е. производственный риск) и её сбыте (т.е. коммерческий риск). Некоторые из этих рисков являются достаточно специфическими, и свойственны отрасли общественного питания.

Также предприятия данной отрасли подвержены финансовым рискам – рискам, которые возникают при осуществлении финансово-экономической деятельности, а значит, есть вероятность потери финансовых ресурсов.

Инвестиционный риск может возникнуть на предприятии общественного питания при инвестировании свободных денежных средств.

Искажения и (или) утрата информации на предприятии общественного питания приводят к финансовым потерям, и возникает информационные риски. Важными такими рисками для предприятия являются риски, возникающие в бухгалтерском учете, и связаны с нарушением отражения в учете реальных фактов хозяйственной жизни предприятия, которые могут привести к принятию неверных управленческих решений, потере инвесторов и даже к банкротству предприятия. Не пренебрегая данным видом риска, достигается эффективность работы компании.

Макроэкономический риск предприятий общественного питания можно классифицировать на политический, экономический, географический и т.д. Он связан со сферой, в которой действует предприятие.

Не все риски, упомянутые выше, есть на предприятиях общественного питания. Так предприятия можно рассматривать как крупные, так и малые. Для вторых инвестиционный риск мало вероятен, так как зачастую нет

свободных денежных средств, для осуществления инвестиционной деятельности.

При создании ресторана возникают риски. На начальном этапе очень важно правильно оценить направленность, понять его целевую аудиторию, выбрать место образования ресторана и объективно исследовать негативные и позитивные факторы влияния на его успешность и результативность.

Большая часть рисков, связанная с планированием и организацией деятельности, в частности: коммерческие риски, географические риски, финансовые риски, макроэкономические риски, информационные риски возникают именно в момент создания.

Ошибки в определении ассортимента продукции, ошибки в определении целевых потребителей продукции и объемов потенциального спроса на нее составляют коммерческие риски. Уменьшение гостей в ресторане вынуждает руководство предприятия общественного питания принимать маркетинговые решения, изменять структуру направлений деятельности, снижать издержки при производстве.

Географические риски связаны с ошибками в выборе места расположения предприятия. Место расположения может существенно повлиять на успешное функционирование и развитие.

Одним из основных рисков для реализации идей предпринимателей, особенно в условиях мирового финансового кризиса, являются финансовые риски. Сейчас тяжело найти инвесторов, которые готовы отдать свои денежные средства или иные финансовые ресурсы на открытие предприятия общественного питания. Проект, на который могут быть выделены средства, может полностью окупиться, если правильно разработать концепцию предприятия: от выбора места до организации технологии производства.

Главные же риски, возникающие на любом предприятии общественного питания независимо от вида и масштаба, являются производственные риски, среди которых можно отметить: риски нарушения технологии производства и хранения продукции; нарушение санитарных

норм; использования некачественного сырья; сбоев работы основных фондов: плит, пароконвектоматов и т.д.

Структурируем вышесказанную классификацию рисков, которые наиболее часто имеют место быть на предприятии общественного питания.

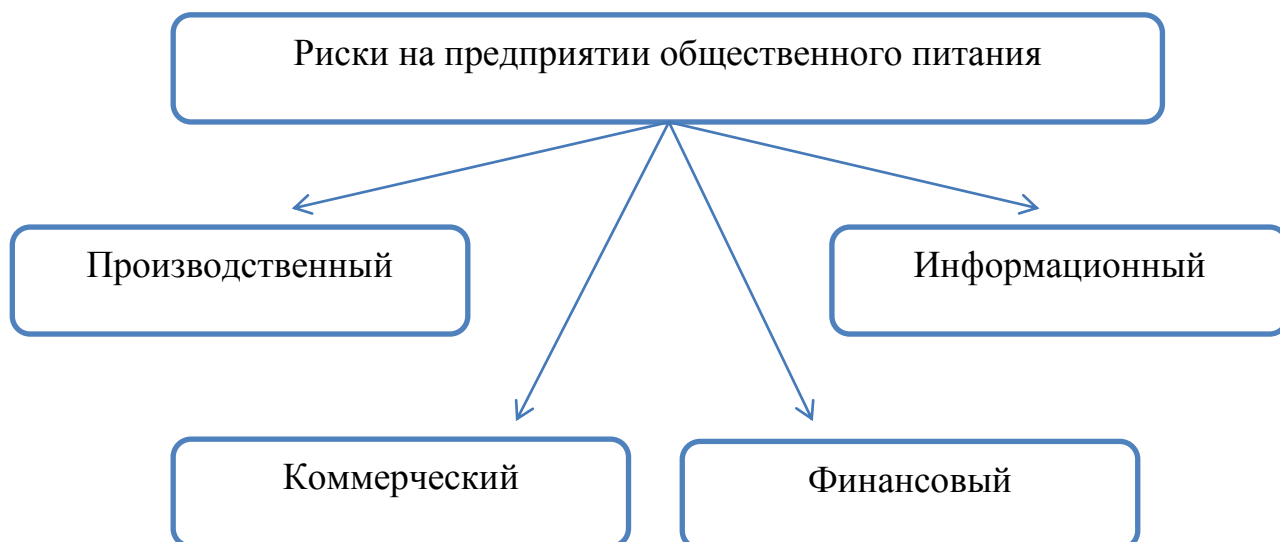


Рисунок 2.1 – Риски на предприятии общественного питания

Источник: составлено автором.

Директор и линейные руководители постоянно находятся в состоянии выбора: что производить, в каком количестве, у какого поставщика лучше купить продукты для кухни и товары для бара. А самое главное, изначально выбрать месторасположение ресторана. Этот выбор будет складываться из планов и целей, которые преследуют собственники, какова будет направленность ресторана. Ресторан «Крюшон» находится в спальном районе и позиционирует себя как семейный ресторан. Много элементов в ресторане направлено на детей: игровая зона, няня, детское меню.

Также риски можно разделить на:

1. управляемые бухгалтерскими инструментами;
2. не учитываемые в бухгалтерском учете.

В таблице 2.1 представлена взаимосвязь неопределенности, риска и способа его управления в разрезе рисков, управляемых бухгалтерскими инструментами и не учитываемых в бухгалтерском учете.

Таблица 2.1.

## Взаимосвязь неопределенности, риска и способа управления риском

Вопросы, возникающие в работе	Риск	Способ управления риском
Риски, управляемые бухгалтерскими инструментами		
Как производить, с помощью чего?	Риски нарушения технологии производства и хранения продукции. Риски нарушения санитарных норм.	Резервы предстоящих расходов, связанные с производственной деятельностью предприятий общественного питания (резерв под штрафы, судебные иски и т.д.)
Как выбрать материалы для производства?	Риски использования некачественного материала.	Резервы предстоящих расходов, связанные с производственной деятельностью предприятий общественного питания (резерв под штрафы, судебные иски и т.д.)
Что делать с непроданной или испорченной продукцией?	Риск порчи продукции или просрочки срока годности	Резервы на естественную убыль, резервы под порчу продукции.
Риски, не учитываемые в бухгалтерском учете		
Какие блюда производить, и в каком количестве?	Риски неправильного выбора направленности деятельности. Риски не востребованности продукции предприятия общественного питания.	Риск нельзя устранить, можно снизить их до приемлемого уровня.
Где выгодней выбрать место для	Географические риски	Риск нельзя устранить, необходимо принять и искать

общественного питания?		способы привлечения гостей.
Как выбрать поставщика?	Риски сбоев поставок продуктов.	Снизить риск можно путем выбора добросовестного поставщика.

Источник: составлено автором.

Если строго понимать, какой вид риска наступит при определенных неслаженных действий административно-управленческого аппарата, то можно вовремя выбрать правильный способ его управления.

### 2.3. Внедрение системы внутреннего контроля на предприятии общественного питания

Правильно организованная и умело внедренная система внутреннего контроля на предприятии является эффективным инструментом выживания и приспособления предприятия к условиям нарастающей конкуренции. Множество компаний во всей стране терпят убытки от неэффективного использования разного рода ресурсов – финансовых, материальных, интеллектуальных. Или от недостатка необходимой для принятия правильных решений информации, непреднамеренного и преднамеренного искажения отчетности, прямого мошенничества со стороны персонала и управляющих.

На предприятиях общественного питания есть риски. Задачей сотрудников предприятия является управление этими рисками, построение системы внутреннего контроля, которое предполагает внедрение в текущую деятельность предприятия контрольных процедур, позволяющих снизить вероятность возникновения риска или его последствий.

Важно, правильно построить риско-ориентированную систему внутреннего контроля, которая позволит своевременно выявлять риски и управлять ими. На основании требований к системе внутреннего контроля можно выделить основные принципы ее построения:

- организация внутренней среды на предприятии;



- определение целей и планов развития предприятия;
- определение методов определения рисков и методов их оценки;
- выбор метода управления рисками;
- установление основных принципов организации контрольных мероприятий;
- определение средств тестирования системы внутреннего контроля [14].

Можно выделить несколько этапов в такой системе внутреннего контроля предприятий общественного питания:

- 1) выявление критических причин, влияющих на деятельность предприятия;
- 2) определение рисков;
- 3) оценка рисков;
- 4) разработка контрольных мероприятий;
- 5) тестирование контрольных мероприятий [14].

На всех этапах деятельности предприятий общественного питания в системе бухгалтерского учета должна использоваться информация об возможных рисках и их влиянии на имущественное и финансовое положение. Особое внимание необходимо уделить формированию учетной политики в части вида и способа формирования резервов для компенсации или снижения влияния рисков до приемлемого уровня, а также их раскрытие в финансовой отчетности.

Мероприятия системы внутреннего контроля предприятий общественного питания необходимо обязательно прописать в локальном документе организации, например, в положении о системе внутреннего контроля. Осуществление системы внутреннего контроля начинается с выявления внутренних и внешних факторов, влияющих на деятельность предприятия.

Определение риска влечет за собой комплексный анализ возможных событий, связанных с риском, выявленных причин, оценку последствий с

качественной и количественной стороны и принятия решений о возможности снижения риска либо избежание его, либо принятие, а также выбора метода управления им.

Влияние предполагаемых последствий риска на деятельность предприятия позволяет выбрать метод управления риском с учетом степени важности.

Оценив риск, выбираем стратегию управления:

1. принятие риска (при незначительной величине риска);
2. избежание риска (при существенной величине риска);
3. снижение риска (необходимость проведения комплекса мероприятий).

При выборе путей по снижению риска необходимо определиться, какими методами это будет происходить: экономическими или неэкономическими. К неэкономическим методам относят:

- проверку поставщиков и покупателей на надежность, ведь от поставщиков зависит исходное сырье, а, следовательно, готовность блюд предприятий общественного питания; а от покупателей зависит их удовлетворенность, своевременность и объем поступающей выручки;
- проверку сроков годности продуктов питания (от этого зависит качество приготовленных блюд, а соответственно, отсутствие или наличие судебных разбирательств, претензий Роспотребнадзора);
- контроль над приготовлением и хранением блюд предприятиями общественного питания, потому что нарушение технологии может повлиять на качество продуктов, а, значит, на успех заведения;
- контроль над работой сотрудниками отдела обслуживания, ведь именно от них зависит успех ресторана. Администраторы и официанты, которые встречают гостей должны быть

приветливыми, должны владеть полной информацией о меню ресторана, о новых развлекательных программах, о акциях и специальных предложениях.

Экономические методы можно использовать наряду и с неэкономическими, если это позволяет снизить риск. К ним можно отнести хеджирование, страхование, резервирование.

В сфере общественного питания управление операционными рисками невозможно с помощью хеджирования и страхования. Поэтому руководитель выбирает резервирование.

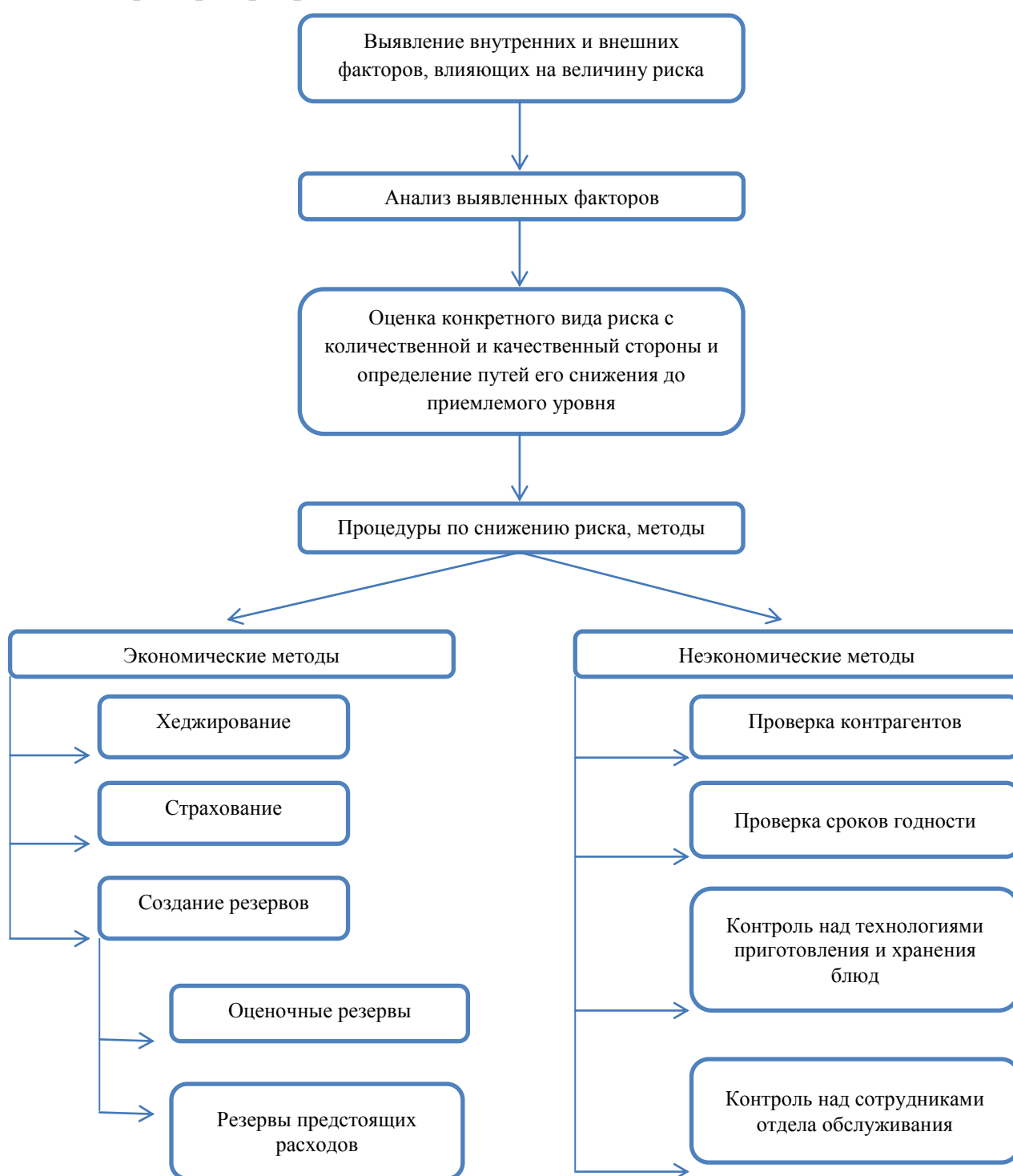


Рисунок 2.2 – Процесс внутреннего контроля на предприятии общественного питания.

Источник: составлено автором.

При создании резервов руководитель руководствуется соотношением конкурентного риска и возможного резерва для его покрытия. Для выбора счета и оценки резерва можно руководствоваться учетной политикой предприятия общественного питания.

Риски, в отношении которых у предприятия есть достаточное количество информации, и результат действий приведет к снижению активов компании, необходимо отразить в бухгалтерском учете. Такие хозяйственные операции отражаются в учете путем формирования финансовых резервов. В соответствии с российскими нормативными документами можно сформировать следующие резервы: оценочные резервы и резервы предстоящих расходов. К оценочным резервам относятся:

1. резервы под снижение стоимости материальных ценностей (п. 25 ПБУ 5/01), счет 14;
2. резервы по сомнительным долгам (п. 70 Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ в редакции от 24.12.10 №186н), счет 63;
3. резервы под обесценение вложений в ценные бумаги (п. 38 ПБУ 19/02), счет 59.

Оценочные резервы предназначены для уточнения информации по отдельным статьям баланса в целях получения реальной картины об активах предприятия. Повышается достоверность и качество финансовой отчетности. Оценочные резервы называют так, потому что во всех трех случаях снижение стоимости актива оценивается, проводится:

1. оценка количества запасов, которые частично потеряли свои первоначальные качества или морально устарели;
2. оценка вероятности и суммы погашения долгов по дебиторской задолженности;

3. оценка реальной стоимости финансовых вложений, по которой их можно будет реализовать.

В таблице 2.2 приведены виды оценочных резервов.

Таблица 2.2.

Виды оценочных резервов

Вид	Бухгалтерская запись
Резервы по сомнительным долгам	Д 91.2 «Прочие расходы» К 63 «Резервы по сомнительным долгам»
Резервы под обесценение финансовых вложений	Д 91.2 «Прочие расходы» К 59 «Резервы под обесценение финансовых вложений»
Резервы под снижение стоимости материальных ценностей	Д 91.2 «Прочие расходы» К 14 «Резервы под снижение стоимости материальных ценностей»

Источник: составлено автором.

Резервы предстоящих расходов предназначены для обобщения информации о состоянии и движении сумм, зарезервированных в целях равномерного включения расходов в затраты на производство и расходы на продажу. Если условный факт в будущем с очень высокой или высокой степенью вероятности приведет к уменьшению экономических выгод организации (п.4 ПБУ 8/01), то он должен признаваться условным обязательством.

Если предприятие не хочет признавать условное обязательство, то риск состоит в том, что фактическая величина расходов может превысить ожидаемую величину. Соответственно прибыль будет меньше, нежели планировали. Последствия: недоверие инвестора или собственника.

Приведем примеры видов таких резервов.

Таблица 2.3.

Виды резервов предстоящих расходов

Вид	Бухгалтерская запись
Резерв по незавершенным на отчетную дату судебным разбирательствам, которые влекут выплату штрафов, пеней и гашение основного долга	Д 91.2 «Прочие расходы» К 96 «Резервы предстоящих расходов»
Резервы по выданным обязательствам в отношении проданной продукции	Д 20 «Основное производство», 25 «Общепроизводственные расходы», 26

(задолженности перед поставщиками), сотрудников компании, на ремонт основных средств, на гарантийный ремонт и гарантийное обслуживание	«Общехозяйственные расходы», 44 «Расходы на продажу» К 96 «Резервы предстоящих расходов»
--	--

Источник: составлено автором.

Создавая резервы предстоящих расходов на конец отчетного периода, предприятие увеличивает расходы текущего периода. Что приводит к уменьшению чистой прибыли за отчетный период на величину сформированных резервов. В отчетности отражаются резервы путем уменьшения статьи актива баланса за отчетный период.

С точки зрения инвесторов, создание резервов уменьшает реальные экономические показатели деятельности предприятия, уменьшая величину дохода. Но для предприятия создание резервов несет только положительный характер, защищает от возможных неблагоприятных последствий, т.е. возникновения расходов.

После проведения контрольных процедур проводится контроль мероприятий и оценка результата. По результатам проверки принимается решение об эффективности или неэффективности системы внутреннего контроля.

Архитектура модели системы внутреннего контроля выглядит следующим образом:



Рисунок 2.3 – Архитектура системы внутреннего контроля

Источник: составлено автором.

Таким образом, можно сделать вывод, что система внутреннего контроля на предприятии общественного питания является важным элементом управления предприятия в целом. Правильно построенная система внутреннего контроля позволит предприятию своевременно выявлять риски и управлять ими. Процесс управления в системе внутреннего контроля также проверяется: верно ли выбрали метод снижения риска, правильно ли выбрали резерв и счет для его учета, оценили размер резерва.



### ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В ООО «САПФИР» РЕСТОРАНЕ «КРЮШОН»

#### 3.1. Особенности деятельности организации

Требования к системе внутреннего контроля включают основные принципы ее построения: организация внутренней среды на предприятии; выявление и установление целей развития предприятия; определение методов идентификации рисков и методов их оценки; выбор метода управления рисками; установление основных принципов организации контрольных процедур; определение средств тестирования системы внутреннего контроля.

Внутренняя среда организации – совокупность встроенных элементов, которые определяют способность и степень интеграции организации во внешнюю среду. Внутреннюю среду можно рассматривать как в статичном состоянии, выделяя состав элементов и культуру, так и в динамике, изучая процессы, протекающие под действием ряда факторов [22].

К элементам внутренней среды относятся цели и задачи компании, сотрудники, утвержденные в производстве технологии, финансовые и информационные ресурсы, а также организационную культуру.

Люди занимают особое место во внутренней среде компании. Конечный результат работы организации зависит от способностей, образования, квалификации, опыта работы, образа мышления, мотивации и преданности сотрудников.

Как известно, основным фактором производства и ресурсом в организации является труд сам по себе.

Основой деятельности компании является рабочая сила, т.е. работники, которые осуществляют трудовую деятельность. Их взаимоотношения определяют социальную обстановку организации.

Одной из самых главных составляющих работы компании является его производственно-техническая сторона. Которая включает в себя основные средства компании, сырье, материалы, которые идут на изготовления готового продукта, в ресторане – готового блюда, иные необходимые блага, преобразования которых принесет выгоды компании.

Важным фактором в производственной сфере является электроэнергия: она обеспечивает работу. Элементами, характеризующими данную составляющую, являются:

1. технологии – для эффективного развития, организации необходимо шагать в ногу со временем, а именно, регулярно осваивать последние достижения 21 века в области сферы информационных технологий и т.д., внедрять на производство новые технологии;
2. производительность труда — показатель, который характеризует результативность труда. Это качественная характеристика затрат труда и показатель их эффективности;
3. издержки производства – затраты предприятия, связанные с производством товаров, например, покупка ресурсов и оборудования, на оплату труда сотрудников (заработную плату, премии). Кроме того, к издержкам также относят налоговые отчисления;
4. качество продукции – набор свойств, дающих продуктам способность быть пригодной к потреблению в соответствии с назначением. Качество непосредственно зависит от исходного сырья, способов его обработки и квалификации работников. Качество товара – главный фактор конкурентоспособности организации на рынке;
5. количество остатков материалов и товаров на складах на предприятии – необходимы для непрерывного производства продукции.

Финансовая составляющая внутренней среды представляет собой движение и использование денежных средств компании (например, создание возможности для инвестирования свободных денежных средств, поддержание необходимого уровня рентабельности и получение прибыли). Маркетинговая подсистема получила свое развитие в рыночной экономике. Данная составляющая призвана устанавливать связи организации с рынком: удовлетворение потребностей клиентов, создание системы сбыта и эффективной рекламы [22].

Таким образом, внутренняя среда организации – это совокупность подсистем, которые, функционируя как единое целое, обеспечивают конкурентоспособность организации.

Целью развития любого предприятия является направление, в котором в дальнейшем будет развиваться предприятие, осуществляться деятельность его первичного хозяйствующего звена. Цель определяет желаемое финансовое состояние предприятия, которое достигается через определенный промежуток времени с целью получения необходимой количественной и качественной оценки. Цель организации формируется с учетом знания ключевых ресурсов. Отражает концепцию развития предприятия, разрабатывается на длительную перспективу. Определяет основные направления программы развития предприятия общественного питания.

Процесс управления предприятием – это непрерывный, целенаправленный, постоянно повторяющийся процесс, на который оказывают воздействие факторы внешней и внутренней среды.

Основные функции деятельности по управлению:

1. планирование (предвидение);
2. организация;
3. распорядительство;
4. координирование;
5. контроль.

Управленческая деятельность отличается в зависимости от размера предприятия (организации), уровня в управленческой иерархии и т. п. Однако, несмотря на это, она обязательно должна включать в себя все пять перечисленных выше функций.

При построении системы внутреннего контроля предприятия должен быть достигнут разумного баланса между затратами на его внедрение и содержание и получаемым положительным эффектом.

Положительный эффект от реализации системы внутреннего контроля в общественном питании может заключаться в снижении количества фактов возврата блюд гостями, ввиду некачественного приготовления или просроченных продуктов.

Внутренний контроль при:

1. планировании - повышение качества планирования и снижение вероятности срыва исполнения планов;
2. организации работы – повышение эффективности использования выделяемых ресурсов, уменьшение доли потерь;
3. распорядительстве – повышение качества исполнения распоряжений (например, доли исполненных распоряжений от их общего количества);
4. координировании – повышение качества взаимодействия.

Контроль должен осуществляться вовремя (своевременность) и иметь конкретные последствия (эффективность).

Любая коммерческая организация создается с целью получения прибыли, в т.ч. и ресторан «Крюшон». Необходимо иметь четкое представление о целевой аудитории, бизнес-географии, конкурентах на рынке. Ресторан «Крюшон» находится в спальном районе, ориентирован на семейные походы в ресторан с детьми. В ресторане есть большая детская комната, аниматоры для детей. Целевая аудитория ресторана – семьи с детьми, школьники, студенты.

### 3.2. Формирование системы внутреннего контроля и механизма его реализации

Компания, которая умеет не только получать прибыль, но ещё грамотно и своевременно управлять издержками и потерями, быстро пополняет список лидеров рынка, продолжая расти и развиваться.

При определении методов идентификации рисков и методов их оценке необходимо уделять внимание только тем рискам, которые могут нанести существенные последствия финансовому положению организации.

Наиболее точно идентифицировать риски, связанные с теми или иными процессами, позволит накопленная информация о негативных событиях (ошибки в отчетности, искажения в документообороте, порчи материально-производственных запасов). В случае, если система внутреннего контроля не направлена на управление рисков, то их идентификация возлагается на руководителей подразделений, например, бухгалтер, длительное время проработавший в компании, довольно точно и практически всегда может предсказать, где допущена ошибка в бухгалтерском учете (неверно отражен факт хозяйственной жизни, неверно выбраны синтетические и аналитические счета и т.д.). Также руководители подразделений могут оценить периодичность возникновения неблагоприятного события и вероятный ущерб.

На этапе внедрения системы внутреннего контроля оценка рисков может происходить с большой погрешностью. Однако в будущем, внедрив систему внутреннего контроля и аккумулировав достаточное количество информации о возникших ошибках в работе компании, состав рисков и их существенное влияние на деятельность могут быть оценены с высокой точностью. Для наиболее важных и существенных рисков, связанных с серьезными финансовыми потерями, необходимо разрабатывать контрольные процедуры.

Как правило, внедрение контрольных процедур влечет создание дополнительных условий согласования. Например, бухгалтер не оплатит счет от поставщика, пока на нем не будет визы руководителя. Контрольные процедуры заключаются, как правило, только в распределении дополнительной ответственности.

В качестве примера внутреннего контроля может выступать формирование актов сверок с дебиторами и кредиторами. Казалось бы, простой и понятный инструмент, но далеко не со всеми контрагентами подписываются акты сверок. Отсутствие таких актов может привести к неприятной ситуации. Предположим, у компании-дебитора есть встречные требования к предприятию, например, оплачен аванс в счет будущей поставки. Если в ближайшем будущем компания-дебитор обанкротится и будет образована ликвидационная комиссия, то отсудить полученный аванс без актов сверки будет крайне сложно. А доказать, что этот аванс должен быть зачтен в счет погашения ранее возникшей дебиторской задолженности, практически невозможно.

Эффективность контрольных процедур зависит от выполнения следующих факторов:

1. определена и понятна ответственность должностных лиц за выполнение контрольных процедур;
2. различен и разграничен доступ к информации;
3. все операции, включая расчетный счет, совершаются в соответствии с принятыми регламентами;
4. задачи внутреннего контроля распределены между сотрудниками;

Как правило, сейчас на большинстве предприятий собственники даже не представляют себе объемов оттока материальных и денежных средств. Нет системы внутреннего контроля.

Финансовые преступления возникают тогда, когда процессы непрозрачны и невозможно установить, где именно они произошли. В

основном финансовые преступления осуществляют те, кто имеет доступ и право распоряжаться денежными средствами и материальными ценностями. Те сотрудники, которые не имеют доступа к деньгам и активам совершить финансовые преступления, даже теоретически, почти не могут. То есть в основном хищения осуществляют менеджеры (в ресторане: бухгалтер, администраторы, шеф-повар и т.д.), распределяя деньги, не руководствуясь интересами собственников.

Финансовые преступления в отношении имущества, материальных ценностей и денежных средств компании — самые распространенные.

1. Кража имущества компании. Здесь нужно доказать факт хищения, его сокрытие и реализацию. Но на этих этапах ни аудиторы, ни контролирующие органы, разумеется, не присутствуют, так что, как правило, расследование таких фактов идет на уровне сокрытия. Ведь сокрытие всегда таится в первичной документации, которая имеется в любой фирме. Можно подменить один документ, уничтожить его, но всю совокупность документации невозможно подменить и уничтожить. Анализируя эти бумаги, отчеты, как раз и можно выявить хищение имущества.
2. Хищение наличных денежных средств компаний совершается, например, бухгалтером путем их списания по поддельным ведомостям или имитации подписей сотрудников на расходных кассовых ордерах на выдачу депонированной заработной платы. Часто руководитель доверяет корпоративную карту без установления лимитов на снятие, бухгалтерам или кассирам или вовсе агентам по снабжению, которые без всякого труда снимают деньги, а суммы закрывают какими-нибудь чеками. А в учете эти операции проводятся как выдача денежных средств подотчетному лицу.

3. Хищение материальных ценностей. Несмотря на установленные на законодательном уровне обязанности компаний производить списание материально-производственных запасов в производство (будь то материалы в строительстве или продукты в общепите) на основании первичных документов, утверждаемых уполномоченными лицами в строгом соответствии с разработанными и утвержденными нормами на это самое списание, большинством компаний эти требования не соблюдаются и воспринимаются как лишние «бумажки» и потеря времени. Отсюда легкая возможность для материально ответственных лиц списать с «запасом» или «сэкономить» для себя [34].

Борьба с финансовыми преступлениями – это построение системы контроля: служба экономической безопасности, контрольные функции должностных инструкций и т.д. Необходимо проверять состояние документооборота, бухгалтерского учета, архивирования. А система экономической безопасности предприятия состоит из нескольких частей: кадровая и компьютерная безопасность, состояние документооборота и технологическая безопасность, и т.д.

### 3.3. Рекомендации по внедрению и осуществлению системы внутреннего контроля в ООО «Сапфир» семейном ресторане «Крюшон»

В рамках предприятия общественного питания ресторана «Крюшон» довольно сложно будет организовать специальный отдел внутреннего контроля. Учредители ресторана не примут решение о создании такого отдела ввиду нецелесообразности затрат на его содержание. Единственный способ организовать внутренний контроль – это возложить дополнительные обязанности на сотрудников, уже находящихся в штате организации.



Линейный руководитель каждого из подразделений (административно-управленческий аппарат, отдел комплектации, отдел обслуживания, кухня) будет самостоятельно контролировать работу сотрудников.

Линейная структура управления в ресторане выглядит следующим образом: вышестоящим руководителем является директор, ему подчиняются нижестоящие линейные руководители – бухгалтер, бухгалтер-калькулятор, арт-директор. В подчинении у бухгалтера-калькулятора – шеф-повар и повара. А у арт-директора – администраторы, официанты, и другие сотрудники из отдела обслуживания. Данная структура продемонстрирована ниже.

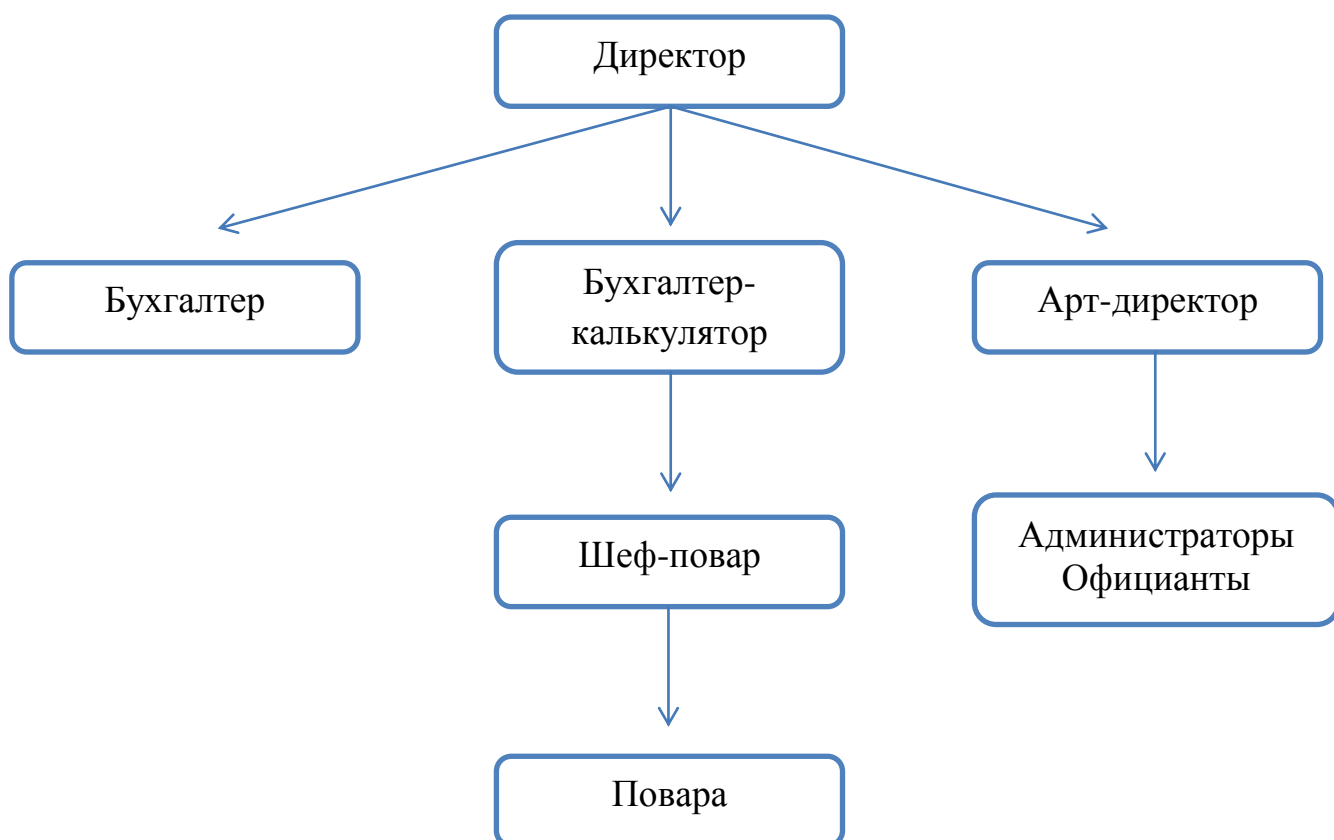


Рисунок 3.1 – Организационная структура управления линейно типа

Источник: составлено автором.

В обязанности бухгалтера-калькулятора в общепите входит составление расчетов (калькуляции) себестоимости блюд и продукции. Использует в работе сборники рецептов блюд, технологические нормативы, раскладки и

выходы готовой продукции, рассчитывает отпускные цены, правильно оформляет свою деятельность. Бухгалтер-калькулятор также занимается расчетом нужного количества составляющих продуктов в соответствии с утвержденными технологическими нормами; расчетом себестоимости реализуемой продукции; расчетом окончательной стоимости; учет всех видов продукции. Также, бухгалтер-калькулятор участвует в инвентаризациях. Бухгалтер-калькулятор выполняет следующие обязанности:

- ведет весь цикл расчетных операций по определению стоимости изготавливаемой продукции, пользуясь в работе действующими технологическими картами рецептов, с учетом стоимости закупаемых компонентов и продуктов;
- считает окончательную стоимость продукции;
- вовремя вносит изменения в стоимость продукции, если вдруг цена ингредиентов внезапно поменяется;
- грамотно составляет и ведет учет калькуляционных карточек;
- составляет технологические карты блюд по заявкам уполномоченного на это персонала (заведующего производством, шеф-повара);
- ведет учет продукции, как реализованной, так и имеющейся в наличии. Оформляет ценники.

Бухгалтер-калькулятор несет ответственность за ненадлежащее или некачественное исполнение своих обязанностей, за материальный ущерб, причиненный организации.

Бухгалтер предприятия отвечает за бесперебойную работу ресторана с ее финансово-хозяйственной стороны. Контролирует движение денежных средств, проверяет соотношение списанных продуктов питания и выручки ресторана за период. В случае несоответствия выявляет размер хищения товаров, проводя внеплановую инвентаризацию. Результатами которой будут обнаружены недостача, излишки, пересортица, занижение

документального остатка, полное или частичное неоприходование продуктов в местах хранения. Бухгалтер ведет работу с контрагентами; составляет платежный календарь, учитывая прописанные в договоре условия оплаты за товар, а также учитывая все нюансы работы с конкретными поставщиками. Тем самым обеспечивая ресторан вовремя привезенным продуктами и товарами. Бухгалтер применяет методы по снижению издержек производства.

Арт-директор отвечает за продвижение ресторана, за привлечение новых гостей. Организует праздники, мастер-шоу, семейные вечера и т.д. От эффективной работы арт-директора во многом зависит деловая репутация ресторана. Арт-директор выполняет следующие должностные обязанности:

- владеет принципами организации арт-мероприятий, рекламных акций;
- осуществляет организацию, планирование и координацию деятельности предприятия при осуществлении проектов, направляет свою деятельность на совершенствование качества и конкурентоспособности оказываемых услуг с учетом потребностей посетителей;
- оценивает стоимость и определяет предварительную смету затрат проекта, вносит поправки в смету затрат по ходу его реализации;
- выбирает команду проекта;
- реализовывает готовые проекты;
- проводит анализ результатов завершенных проектов;
- составляет и своевременно представляет отчетность о работе;
- владеет методами психологического контроля ситуации.

При выявлении критических факторов, влияющих на работу предприятия, необходимо линейным руководителям подразделений провести идентификацию и оценку риска. Оценить степень влияния

предполагаемых последствий риска на деятельность предприятия. А также выбрать стратегию управления риском.

Чтобы контролировать финансово-экономическое состояние предприятия и оперативно реагировать на возможные вопросы, рекомендуется разработать и внедрить в компании систему внутренней отчетности. Характерной особенностью этой системы должно являться то, что у нее будет только один пользователь: собственник или руководитель предприятия.

Ежедневно (в конце рабочего дня) бухгалтер должен предоставлять директору информацию о деятельности предприятия. Например, остаток денежных средств на счетах предприятия в банках, остаток наличных в кассе компании, сумма дебиторской и кредиторской задолженностей, остаток товара на складах предприятия, стоимость отгруженных за день товарно-материальных ценностей, стоимость товаров или услуг, полученных за день, сумма поступивших и израсходованных за день денежных средств (отдельно – безналичных и наличных), сумма основных средств и нематериальных активов по остаточной стоимости. К этим данным необходимо прикладывать расшифрованную копию банковской выписки (при наличии нескольких счетов должны быть предоставлены расшифрованные копии выписок со всех счетов).

Ежедневно в начале работы предприятия рекомендуется завести порядок: бухгалтер начинает свой трудовой день с предоставления копии банковской выписки. В случае, если счет не один, рекомендуется разработать таблицу, в которой будет информация по всем счетам.

Если у предприятия установлена система Банк-Клиент, то желательно организовать отдельный доступ руководителю, чтобы можно было в режиме реального времени заказывать банковские выписки.

По каждой сумме, в статьях приход и расход, бухгалтер при необходимости должен дать соответствующие разъяснения. Если же он

начинает говорить в отчет несуразные вещи, то стоит задуматься руководителю.

Если в расходной части видны суммы, снятые с расчетного счета, то необходимо подробно расспросить бухгалтера, в каких целях производились подобные операции. Например, суммы наличных денежных средств предполагались для выплаты заработной платы. В этом случае, надо попросить ведомость на выплату заработной платы и сравнить итоговые суммы. В большинстве случаев, сумма снятых наличных денежных средств совпадает с ведомостью на выплату.

Особое внимание следует обратить на суммы наличных денежных средств, снимаемых на хозяйственные принадлежности. В этом случае, рекомендуется проверить авансовые отчеты, которые закрывают данную наличность.

Проверяя банковские выписки, можно заметить, что в рамках одного дня был приход одной суммы денежных средств и тут же их расход. Первый вариант – банковская ошибка. После обнаружения подобной ситуации работник банка исправит ее. Вторым вариантом – недобросовестность бухгалтера, умышленное списание денежных средств, например, по просьбе одного из учредителей или руководителя предприятия.

Если подобная ситуация имеет место быть, то следует попросить у бухгалтера весь пакет документов, который регламентирует данную операцию. Например, договор займа, товарные накладные и счета-фактуры и т.д.

Далеко не всегда внимание привлекают только расходные суммы. Необходимо проверять и приходные. А именно, источник их отправления, а также целесообразность операции.

Время от времени необходимо проверять соблюдение кассовой дисциплины. Для этого попросите у бухгалтера расшифровку счета 50 «Касса организаций», например, в виде карточки счета, анализа счета за

предыдущий месяц. И уточните остаток наличных денежных средств на момент внеплановой проверки.

Необходимо соотнести суммы снятых денежных средств с расчетных счетов с суммами, оприходованных в кассу организации.

Особое внимание обратить на суммы комиссионных вознаграждений, если таковые имеются, например от контрагентов. Эти условия должны быть прописаны в договоре.

Далее можно приступить к проверке расходования денежных средств. Особенно обратить внимание на цели расходования. Они должны быть документально подтвержденными и экономически обоснованными.

В конце проверки кассы организации необходимо взять сумму остатков денежных средств на начало проверки, добавить к ней суммы прихода, вычесть суммы расхода, и сверить учетные остатки с фактическими. Если суммы сошлись – все в порядке. Если же есть расхождения, их необходимо закрепить в документе, акт инвентаризации, где прописать учетные и фактические остатки, разницу между ними, объяснения, в связи с чем это произошло.

Проверка соблюдения порядка выплаты заработной платы сотрудникам происходит не в процессе присутствия в день выдаче заработной платы. А после выдаче заработной платы можно попросить у бухгалтера ведомость на выплату, и проверить, кому и сколько было выплачено.

При этом необходимо проверить, нет ли в списке подозрительных фамилий, например, сотрудников, не работающих в этой компании, или вовсе уволенных. При возникновении сомнений необходимо сверить утвержденное штатное расписание со списком сотрудников, указанных в табелях учета рабочего времени. В случае, несоответствия попросить бухгалтера дать разъяснения по данному поводу. Это может быть как механическая ошибка, так и преднамеренное деяние.

Складской учет и движение материально-производственных запасов, товарно-материальных ценностей – это ниша, где наиболее часто

встречаются злоупотребления. Это обусловлено тем, что чаще всего наладить контроль над этой сферой бывает намного сложнее, чем за другими сферами деятельности.

В первую очередь, необходимо организовать выборочные проверки. Например, проверить выход блюда с заявленными граммами в технологической карте. Или проверить приход с реальными остатками того или иного продукта на складах организации.

Цель выборочной проверки – проследить движение продуктов, их списание и остатки. Необходимо взять первичные документы и сравнить их реальное наличие на складе. Проверить списание продуктов, сверить их срок годности и граммовку. В акте на списание должно стоять несколько подписей, в том числе, повара, шеф-повара, бухгалтера и, наконец, руководителя.

В случае какого-то несоответствия можно выявить факт «неполного оприходования» товарно-материальных ценностей в системе учета, неверное списание продуктов, товаров, готовой продукции.

Должны быть предусмотрены плановые инвентаризации, например, в конце месяца. Издаётся приказ на инвентаризацию, где прописывается состав инвентаризационной комиссии и председатель инвентаризации. Необходимо подготовить инвентаризационную ведомость для каждого члена комиссии. В такой ведомости отображается следующая информация: номенклатура; учетные остатки; фактические остатки, полученные в ходе инвентаризации; а также отклонения учетных остатков от фактическими, выраженных в количественных и денежных показателях.

В большинстве случаев такого набора достаточно для того, чтобы руководитель мог контролировать состояние активов предприятия. Однако, для более полного представления о финансовом состоянии предприятия руководителю необходимо (собственнику желательно) знать основы бухгалтерского (управленческого) учета.

Для каждой компании существуют свои способы и методы такой работы, применить которые для других компаний в силу их специфики просто невозможно. Однако ряд принимаемых мер все же позволит если не искоренить в компаниях факты финансовых преступлений, то хотя бы их сократить. Эти меры, хотя просты и всем известны и не требуют значительных затрат, но являются достаточно эффективными:

1. со всеми материально ответственными лицами (бухгалтер, бухгалтер-калькулятор, шеф-повар, повара, администраторы, официанты и т.д.) необходимо заключать договоры о полной материальной ответственности;
2. инвентаризация – это самый эффективный способ контроля над материально ответственными лицами, проводимая в соответствии с требованиями законодательства;
3. проводить контроль над действующими договорами на приобретение материально-производственных запасов, услуг;
4. установить дополнительную защиту при прохождении банковских платежей, будь это оплата налогов или покупка тарелок;
5. ввести ежедневные, ежемесячные и (или) ежегодные отчеты, показывающие эффективность деятельности. Необходимо регулярно проводить анализ ситуации в компании, например, причины уменьшения или увеличения гостей в ресторане. Анализировать количества и причины отказов от блюд. Регулярный анализ финансово-экономических показателей деятельности позволит, с объективной точки зрения, определить в правильном ли направлении движется предприятие. Достигает ли он своих целей и задач.

Очень важны отношения и психологический климат в коллективе. Люди должны понимать, что на них лежит ответственность, под которой



они подписались, и в случае нарушения ряда правил их деяния будут наказуемы.

Система должна быть прозрачной. Собственник должен принимать участие в построении системы, а не поручать это полностью основным управляющим. Ведь собственники предоставляют ресурсы, а управляющие их расходуют, и имеют на это право. Чем больше внимания собственник уделяет своей компании, чем больше будет о ней знать, тем сложнее будет вывести из нее финансы и активы.

В рамках рекомендации по осуществлению внутреннего контроля, предлагается ввести внутреннюю отчетность. Роль внутренней отчетности состоит в предоставлении руководству компании или ее собственникам достоверную информацию о положении дел в организации. Такая отчетность может содержать и нефинансовые показатели, которые при корректной интерпретации, позволят руководству компании принимать верные управленческие решения по поводу развития компании, изменения направленности деятельности. Внутренняя отчетность призвана выявлять недоработки, мешающие успешному росту компании. Данные, которые включаются в отчетность, имеют большое значение для просчета перспектив внедрения тех или иных решений на уровне менеджмента.

Внедрение системы внутреннего контроля должно начинаться с определения подразделений и направлений деятельности, над которыми будет осуществляться контроль. Однако, следует отметить, что система внутреннего контроля будет неточной, если не будет охватывать все направления деятельности предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе установлено влияние системы внутреннего контроля на экономическую безопасность предприятия общественного питания. Система внутреннего контроля направлена на обеспечение разумной гарантии, достижение целей компании. Это реализуется через устранение внешних и внутренних угроз, а, следовательно, через укрепление экономической безопасности.

Организация внутреннего контроля направлена на противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансирование терроризма.

Внутренний контроль осуществляется путем идентификации рисков и указание на потенциальное неблагоприятное внутренне и (или) внешнее событие (факт, обстоятельство), порождающее риск; выявления причин и вероятностей возникновения рисков. Оценка конкретного вида риска с количественной и качественной стороны позволяет снизить его до приемлемого уровня.

Формирование системы внутреннего контроля и механизма его реализации были рассмотрены на примере предприятия общественного питания, ресторана «Крюшон». Приведена характеристика ООО «Сапфир» ресторана «Крюшон», и выявлены особенности работы ресторана. Выявлены риски, связанные с родом деятельности организации: производственные, коммерческие, информационные, географические.

Предложен процесс формирования системы внутреннего контроля и механизм его реализации. Было предложено организовать внутренний контроль в виде возложения дополнительных обязанностей на сотрудников, уже находящихся в штате организации. Линейный руководитель каждого из подразделений (административно-управленческий аппарат, отдел комплектации, отдел обслуживания, кухня) будет самостоятельно контролировать работу сотрудников.

Ежедневно (в конце рабочего дня) бухгалтер должен предоставлять директору информацию о деятельности предприятия. Например, остаток денежных средств на счетах предприятия в банках, остаток наличных в кассе компании, сумма дебиторской и кредиторской задолженностей, остаток товара на складах предприятия, стоимость отгруженных за день товарно-материальных ценностей, стоимость товаров или услуг, полученных за день, сумма поступивших и израсходованных за день денежных средств (отдельно – безналичных и наличных)

Чтобы контролировать финансово-экономическое состояние предприятия и оперативно реагировать на возможные вопросы, рекомендовано разработать и внедрить в компании систему внутренней отчетности. Характерной особенностью этой системы должно являться то, что у нее будет только один пользователь: собственник или руководитель предприятия. Необходимо, чтобы руководитель мог контролировать состояние активов предприятия ежедневно.

При выборе стратегии по снижению риска необходимо определиться, какими методами это будет происходить: экономическими и (или) неэкономическими. К неэкономическим методам отнесли: 1) проверка контрагентов на надежность; 2) проверка сроков годности продуктов питания; 3) контроль над технологиями приготовления и хранения блюд предприятиями общественного питания; 4) контроль над работой сотрудниками отдела обслуживания.

К экономическим методам отнесли резервирование. Хозяйственные операции отражаются в учете путем формирования финансовых резервов. В соответствии с российскими нормативными документами можно сформировать следующие резервы: оценочные резервы и резервы предстоящих расходов. К оценочным резервам относятся: 1) резервы под снижение стоимости материальных ценностей (п. 25 ПБУ 5/01), счет 14; 2) резервы по сомнительным долгам (п. 70 Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ в редакции от

24.12.10 №186н), счет 63; 3) резервы по сомнительным долгам (п. 70 Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ в редакции от 24.12.10 №186н), счет 63. К резервам предстоящих расходов относятся: 1) резерв по незавершенным на отчетную дату судебным разбирательствам; 2) резервы по выданным обязательствам в отношении проданной продукции, сотрудников компании и т.д.

Эффективность работы предприятия общественного питания во многом зависит от правильно организованного внутреннего контроля. Достижение экономической безопасности организации происходит за счет грамотного и эффективного управления со стороны сотрудников, а, следовательно, происходит своевременное устранение внешних и внутренних угроз.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия М.: Эльга, 2009. 778с;
2. Вознесенская Н.В., Львова М.В. Роль организации бухгалтерского учета в обеспечении экономической безопасности предприятия // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы 2010. №1 С 250-252;
3. Гапоненко В. Ф., Беспалько А. А., Власков А. С. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы. М.: Ось-89, 2007. 208 с;
4. Гварлиани Т.Е., Быков Е.А., Мостовая Е.В. Управленческий учет по видам деятельности: лекции и практикум в таблицах и схемах. М.: Финансы и статистика, 2007;
5. Гитман Л. Дж., Джонк М.Д. Основы инвестирования / пер. с англ. О.В. Буклемишева и др.; научн. ред. И.В. Иващковская. М.: Дело, 2010;
6. Глазунов В.Н. Финансовый анализ и оценка риска реальных инвестиций. М. : Финстатинформ, 2007;
7. Грюнинг Х.В., Коэн М. Прозрачность финансово отчетности // Финансовый бизнес. 2009;
8. Деккер Т. Корпоративное управление: Анализ рисков // Управление компанией. 2010;
9. Догиль Л.Ф. Хозяйственный риск и финансовая устойчивость предприятий. Методологические и практические аспекты. Минск. : БГЭУ, 2014;
10. Дубров А.М., Лагоша Б.А., Хрусталеv Е.Ю. Моделирование рисковvх ситуаций в экономике и бизнесе: учеб. Пособие / под ред. Б.А. Лагоши. М. : Финансы и статистика, 2010;
11. Ивашкевич В.Б., Куликова Л.И. Бухгалтерское дело: учеб. Пособие. М. : Экономистъ, 2007;

12. Внутренняя среда предприятия // [Электронный ресурс]. [http://www.e-reading.club/chapter.php/103848/6/Tyurina\\_-\\_Teoriya\\_organizacii\\_\\_konspekt\\_lekciii.html](http://www.e-reading.club/chapter.php/103848/6/Tyurina_-_Teoriya_organizacii__konspekt_lekciii.html);
13. Курс экономики: учебник / под ред. Б.А. Райзберга. М.: ИНФРА – М, 2007;
14. Карпова Т.П. Основы управленческого учета: учеб. Пособие. М. : ИНФРА-М, 2007;
15. Каспина Р.Г. Прозрачность бухгалтерской отчетности // Бухгалтерский учет, 2004. №8;
16. Качалов Р. Парадокс риска // Управление риском. 2008. №2;
17. Князевская Н.В., Князевский В.С. Принятие рискованных решений в экономике и бизнесе. М. : Контур, 2008;
18. Ковалев В.В. Финансовый учет и анализ: концептуальные основы. М. : Финансы и статистика, 2014;
19. Кожиков В.Я. Практические советы по бухгалтерскому учету и налоговому планированию // Финансовый бизнес. 2008. №4;
20. Константинов Н.С. Этимологический и историко-формационный подходы к исследованию сущности риска // Финансы и кредит. 2005. №22;
21. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. М. : ИНФРА-М, 2006;
22. Левкутная Т.В. Создание системы внутреннего контроля на предприятиях общественного питания // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2013;
23. Максимов Д. А. Рыночная устойчивость, экономическая безопасность и инновационная стратегия предприятия в условиях трансформируемой экономики / Д. А. Максимов, М. А. Халиков // Менеджмент в России и за рубежом. 2009. № 2. С. 15-21;
24. Материал к консультативному семинару «Как предотвратить финансовые хищения внутри предприятия» // Иваново. 2011;

25. Минфин России N ПЗ-11/2013 "Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности";
26. Михайлушкин П.В., Нечаев В.И. Экономический словарь Краснодар: Просвещение–Юг, 2011. -464с;
27. Мельникова Л.А. Финансовые резервы: отражение в бухгалтерском учете и отчетности // Бухгалтерская отчетность организации. 2014. №1. СПС «КонсультантПлюс»;
28. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе: учеб. Пособие / А.М. Дубров, Б.А. Лагоша, Е.Ю. Хрусталева, Т.П. Баранская; под ред. Б.А. Лагоши. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Финансы и статистика, 2011;
29. Мухин В.И. Исследование систем управления: учебник. М. : Экзамен, 2012;
30. Мэтьюс М.Р., Перера М.Х.Б. Теория бухгалтерского учета: учебник: пер. с англ. / под ред. Я.В. Соколова, И.А. Смирновой. М. : Аудит, ЮНИТИ, 2008;
31. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль: пер. с англ. М. : Дело, 2013;
32. Николаева С.А. Профессиональное суждение в системе нормативного регулирования бухгалтерского учета // Бухгалтерский учет. 2012. №12;
33. Налоговый кодекс Российской Федерации;
34. Основы теории управления: учеб. Пособие / под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. М. : Финансы и статистика, 2013;
35. Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность) / под ред. Е.А. Олейникова. М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007;
36. План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организации и Инструкция по его применению,

- утверждены приказом Минфина РФ от 31 октября 2000 г. N 94н (в редакции от 08.11.2010);
37. Положение по ведению бухгалтерского учета «Учет материально-производственных запасов» 5/01, утверждено приказом Минфина России от 09.06.2001 N 44н;
38. Положение по ведению бухгалтерского учета «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы» 8/2010, утверждено приказом Минфина России от 13.12.2010 N 167н;
39. Положение по ведению бухгалтерского учета «Учетная политика организации» 1/2008, утверждено приказом Минфина России от 06.10.2008 N 106н;
40. Положение по ведению бухгалтерского учета «Бухгалтерская отчетность организации» 4/99, утверждено приказом Минфина России от 06.07.1999 N 43н;
41. Правило (стандарт) N 8. Понимание деятельности аудируемого лица, среды, в которой она осуществляется, и оценка рисков существенного искажения аудируемой финансовой (бухгалтерской) отчетности;
42. Психология и этика делового общения: учебник для вузов / под ред. проф. В.Н. Лавриенко, 3-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012;
43. Райзберг Б.А. Основы бизнеса. М.: Ось-89, 2012;
44. Риск-менеджмент: учебник / В.Н. Вяткин, И.В. Вяткин, В.А. Гамза, Ю.Ю. Екатеринославский, Дж. Хэмптон; под ред. И. Юргенса. М. : Дашков и К, 2013;
45. Рогов М.А. Риск-менеджмент. М. : Финансы и статистика, 2011;
46. Соколов Л.В. Основы теории бухгалтерского учета. М.: Финансы и статистика, 2010;
47. Самоукина Н. Сценарные конфликты в организации // Кадровое дело. 2014. №8, август. СПС «Гарант»;



48. Скиннер Б. Что такое бихевиоризм? // [Электронный ресурс].  
[http://www.soc.pu.ru/materials/golovin/reader/skinner/r\\_skinner2.doc](http://www.soc.pu.ru/materials/golovin/reader/skinner/r_skinner2.doc);
49. Соколов Я.В. Бухгалтерский учет и психология работников // Бухгалтерский учет. 2010. №4;
50. Соколов Я.В. Основы теории бухгалтерского учета. М. : Финансы и статистика, 2010;
51. Сотникова Л.В. Внутренний контроль и аудит. М. : Финстатинформ, 2010;
52. Станиславчик Е.Н. Риск-менеджмент на предприятии: Теория и практика. М. : Ось-89, 2012;
53. Столяренко Л.Д. Основы психологии: учеб. пособие. 9-е изд. (Серия «Высшее образование»). Ростов-на-Дону : Феникс, 2014;
54. Тэпман Л.Н. Риски в экономике: учеб. пособие для вузов / под ред. проф. В.А. Швандара. М.:ЮНИТИ – ДАНА, 2012;
55. Ткач В.И., Романов С.В., Чешев С.А. Учет резервов предприятия. М. : ПРИОР, 2010;
56. Томас Л. Бартон, Уильям Г. Шенкир, Пол Уокер Л. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься : пер. с англ. М. : Вильямс, 2013;
57. Уткин Э.А., Фролов Д.А. Управление рисками предприятия: учебно-практ. пособие. М.: ТЕИС, 2003;
58. Уткин Э.А. Консалтинг. М. : ТАНДЕМ, ЭКМОС, 2008;
59. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: учеб. пособие. М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007;
60. Федеральный закон от 06.12.11 №402-ФЗ «О бухгалтерском учете»;
61. Федеральный закон от 07.08.2001 N 115-ФЗ (ред. от 30.12.2015) "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма";
62. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / кол. авторов; под общ. ред. А.Г. Грязновой. М. : Финансы и статистика, 2014;

63. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика : пер. с англ. Со 2-го изд. М. : Дело ЛТД, 2013;
64. Фольмут Х.Й., Инструменты контроллинга от А до Я : пер. с нем. / под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. М. : Финансы и политика, 2011;
65. Фомичев А.Н. Риск-менеджмент: учеб. пособие. М. : Дашков и К, 2014;
66. Хендриксен Э.С., Ван Бреда М.Ф. Теория бухгалтерского учета: пер. с англ. / под ред. Я.В. Соколова. М.: Финансы и статистика, 2007;
67. Хилла С. Медиация как метод решения конфликтов // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2015. №4 (17), июль;
68. Хозяйственный риск и методы его измерения / Т. Бачкаи, Д. Месена, Д. Мико, Е. Сеп, Е. Хусти; пер. с венг. М.: Экономика, 2010;
69. Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект: пер. с англ. / под ред. Я.В. Соколова. М.: Финансы и статистика, 2005;
70. Хохлов Н.В. Управление риском: учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010;
71. Цветкова Е.В., Арлюкова И.О. Риски в экономической деятельности: учеб. пособие. СПб. : ИНВЭСЭП, Знание, 2012;
72. Чернов В.А. Анализ коммерческого риска / под ред. М.И. Баканова. М.: Финансы и статистика, 2008;
73. Чернов Г.В., Кудрявцев А.А. Управление рисками: учеб. пособие. М.: Проспект, 2013;
74. Черкасов В.В. Проблемы риска в управленческой деятельности: Монография. М.: Рефл-бук, Киев: Ваклер, 2010;
75. Риски в бухгалтерском учете: учебное пособие / А.Е. Шевелев, Е.В. Шевелева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2008;
76. Шапиро В.Д. Управление проектами. СПб. : Два Три, 2015;

77. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций: Монография. М. : Дашков и К, 2013;
78. Шарп У., Александер Г., Бейли Дж. Инвестиции : пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 2008;
79. Шевелев А.Е. Бухгалтерский учет в системе экономической безопасности. М.: Экономистъ, 2015;
80. Шевелев А.Е. Концепция непрерывности деятельности в бухгалтерском учете предприятия в современных экономических условиях. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2015;
81. Шевелев А.Е., Шевелева Е.В, Хозяйственный риски: учеб. пособие. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2010;
82. Шевелева Е.В. Налоговый риск в бухгалтерском учете предприятия: дис. канд. экон. наук. Казань, 2010;
83. Шиверский А.А. Защита информации: проблемы теории и практики. М.: Юристъ, 2009;
84. Шлыков В.В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия М.: Алетейя, 2010;
85. Экклз Роберт Дж., Герц Роберт Х., Киган Э. Мэри, Филлипс Дейвид М.Х. Революция в корпоративной отчетности: как разговаривать с рынком капитала на языке стоимости, а не прибыли / пер. с англ. Н. Барышниковой. М.: Олимп-Бизнес, 2012;
86. Экономика и организация безопасности хозяйствующих субъектов / В.С. Гусев и др. СПб. : Питер, 2014;
87. Экономическая безопасность хозяйственных систем: учебник / под общ. ред. А.В. Колосова. М.: Изд-во РАГС, 2011;
88. Энтони А. Аткинсон, Раджив Д. Банкер, Роберт С. Каплан, Марк С. Янг. Управленческий учет: пер. с англ.; 3-е изд. М.: Вильямс, 2015;

89. Энциклопедия рыночного хозяйства. Общеэкономические основы рыночного хозяйствования / под ред. Д.Е. Сорокина. М.: Путь России, 2012;
90. Энциклопедия рыночного хозяйствования. Предпринимательский тип хозяйствования. М. : Путь России; Экономическая литература, 2012;
91. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / под ред. А.А. Лобанова и А.В. Чугунова. М.: Альпина Паблицер, 2013;
92. Юткина Т.Ф. Налоги и налогообложение: учебник. М.: ИНФРА-М, 2008;
93. Ярочкин В.И. Информационная безопасность: учебник для студентов вузов. М.: Академический проект; Фонд «Мир», 2013;
94. Рекомендации Р-44/2013-КпТ. Методические рекомендации по организации и осуществлению внутреннего контроля. БМЦ. 2013.